

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

**Кваліфікаційна робота -
магістерський дослідницький проект**

053 «Психологія»

на тему:

**ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ:
ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА ШЛЯХИ
РОЗВИТКУ**

Виконала: здобувачка 2 курсу

галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові
науки»

спеціальність 053 «Психологія»

Дишкантюк Оксана Володимирівна

Керівник: доктор юридичних наук, професор

Корнута Людмила Михайлівна

Рецензент: кандидат юридичних наук, доцент

Геращенко Олександр Сергійович

Одеса – 2025 рік

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
 Факультет Центр заочного та дистанційного навчання
 Кафедра психології
 Рівень вищої освіти магістерський
 Галузь знань **05 «Соціальні та поведінкові науки»**
 Спеціальність **053 «Психологія»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри психології

 д.юрид.н., канд псих.н., проф.
 О.М. Цільмак
 «___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
(магістерський дослідницький проєкт)

Дишкантюк Оксана Володимирівна

1. Тема роботи: «Лідерські якості працівників поліції: психологічні особливості та шляхи розвитку».
2. Керівник роботи: д.ю.н., професор Корнута Людмила Михайлівна
затверджені наказом НУ «ОЮА» від « » 2025 року № ____
2. Строк подання здобувачем роботи _____
3. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовка концепції К.Р. і затвердження плану К.Р.	IV 2025	
2.	Вивчення нормативного матеріалу, спеціальної літератури, аналіз та узагальнення матеріалів	V 2025	
3.	Написання Вступу	V-VI 2025	
4.	Написання 1 розділу К.Р.	VI-VIII 2025	
5.	Написання 2 розділу К.Р.	IX 2025	
6.	Написання Висновків	IX-X 2025	
7.	Подання К.Р. на кафедру та рецензування	X 2025	
8.	«Малий захист» К.Р. на кафедрі	X 2025	
9.	Прийняття рішення про допуск К.Р. до захисту	XI 2025	
10.	Захист К.Р. в ЕК	XI 2025	

Здобувач _____
 (підпис)

 Оксана Дишкантюк
 (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
 (підпис)

 Людмила Корнута
 (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дишкантюк О. В. Лідерські якості працівників поліції: психологічні особливості та шляхи розвитку. – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Магістерське дослідження присвячено комплексному вивченню психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції та визначенню практичних шляхів їх розвитку в умовах службової діяльності. Обґрунтовано актуальність проблеми для спеціальності 053 «Психологія» з огляду на підвищені вимоги до ефективної взаємодії з громадськістю, командної роботи, прийняття рішень у стресових ситуаціях і забезпечення якості публічних послуг. Уточнено понятійний апарат (лідерські якості, комунікативні й організаторські схильності, мотивація до досягнення, емоційна саморегуляція), визначено структуру лідерського потенціалу та чинники його формування у працівників поліції. Практична значущість полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у системи добору, оцінювання та службового навчання персоналу. Структурно робота складається зі вступу, двох розділів (п'яти підрозділів), висновків, списку джерел та додатків. Методичну основу становить поєднання теоретичного аналізу й психодіагностики; у межах емпіричної частини застосовано стандартизовані опитувальники для оцінювання вираженості лідерських якостей, міжособистісного лідерства, мотивації до успіху та комунікативно-організаторських здібностей, що дозволило отримати багатовимірні індивідуальні й групові профілі. Узагальнення результатів дало можливість виокремити рівні сформованості лідерських якостей, описати типові поєднання сильних сторін і «зон розвитку» та сформулювати практичні пропозиції щодо таргетованих інтервенцій.

Новизна полягає у системному описі структури лідерського потенціалу працівників поліції з урахуванням комунікативних, організаторських і мотиваційних компонентів та у виділенні детермінант їх розвитку в службовій взаємодії. Практичне значення полягає у запропонованому комплексі

рекомендацій: інтеграція скринінгу лідерського потенціалу в кадрові процедури, впровадження тренінгових модулів (комунікація з громадою, командне керівництво, прийняття рішень під час стресу), наставництво та 1:1 супровід, регулярний after-action review у підрозділах. Результати можуть бути використані у плануванні підвищення кваліфікації, формуванні кадрового резерву та профілактиці професійного вигорання.

Результати показали переважання середнього рівня вираженості лідерських якостей у більшості опитаних, наявність груп із низькими та високими показниками, а також розбіжності між керівним складом і підлеглими за комунікативними й організаторськими здібностями (у керівників частіше реєструвалися високі/дуже високі рівні, у підлеглих – середні). Отримані профілі засвідчили функціональні зв'язки між комунікативно-організаторськими якостями, мотивацією до успіху та проявами міжособистісного лідерства, що підтверджує доцільність інтегрованих програм розвитку, які поєднують тренінги комунікації, саморегуляції й прийняття рішень під тиском часу.

Ключові слова: лідерські якості, працівники поліції, комунікативні та організаторські здібності, мотивація до успіху, емоційна саморегуляція, прийняття рішень, професійний розвиток.

SUMMARY

Dyshkanchuk O. V. Leadership qualities of police officers: psychological characteristics and ways of development – *Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.*

The masters thesis is devoted to a comprehensive study of the psychological characteristics of leadership qualities of police officers and the identification of practical ways to develop them in the context of their professional activities. The relevance of the problem for speciality 053 «Psychology» is substantiated, given the increased requirements for effective interaction with the public, teamwork, decision-making in stressful situations and ensuring the quality of public services. The conceptual apparatus (leadership qualities, communication and organisational skills, motivation to achieve, emotional self-regulation) is clarified, and the structure of leadership potential and the factors influencing its formation in police officers are identified. The practical significance lies in the possibility of implementing the developed recommendations in the systems of selection, evaluation, and professional training of personnel. Structurally, the work consists of an introduction, two chapters (five sections), conclusions, a list of sources, and appendices. The methodological basis is a combination of theoretical analysis and psychodiagnostics; within the empirical part, standardised questionnaires were used to assess the severity of leadership qualities, interpersonal leadership, motivation for success, and communication and organisational skills, which made it possible to obtain multidimensional individual and group profiles. The generalisation of the results made it possible to identify levels of leadership qualities, describe typical combinations of strengths and «areas for development» and formulate practical proposals for targeted interventions.

The novelty lies in the systematic description of the structure of leadership potential of police officers, taking into account communicative, organisational and motivational components, and in identifying the determinants of their development in professional interaction. The practical significance lies in the proposed set of recommendations: integration of leadership potential screening into personnel

procedures, introduction of training modules (communication with the community, team leadership, decision-making under stress), mentoring and 1:1 support, regular after-action reviews in departments. The results can be used in planning professional development, forming a personnel reserve, and preventing professional burnout.

The results showed a predominance of average levels of leadership qualities among most respondents, the presence of groups with low and high scores, as well as differences between managers and subordinates in terms of communication and organisational skills (managers more often scored high/very high, while subordinates scored average). The profiles obtained demonstrated functional links between communication and organisational skills, motivation for success, and manifestations of interpersonal leadership, confirming the feasibility of integrated development programmes that combine training in communication, self-regulation, and decision-making under time pressure.

Key words: leadership qualities, police officers, communication and organisational skills, motivation to succeed, emotional self-regulation, decision-making, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ	155
1.1. Етапи організації та проведення емпіричного дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції	155
1.2. Методи вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції	22
РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ	32
2.1. Аналіз результатів дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції	32
2.2. Рекомендації щодо розвитку лідерських якостей працівників поліції.....	43
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	588

ВСТУП

Актуальність теми. Проблематика лідерства, а також питання формування й розвитку лідерських якостей тривалий час перебувають у фокусі як наукових досліджень, так і практики забезпечення правопорядку. У ХХІ столітті ця тема набуває особливої ваги, що зумовлено масштабними глобальними трансформаціями, які відбуваються у світі та в Україні, збройною агресією Росії проти України, веденням активних бойових дій і проведенням спеціальних операцій. Сукупність зазначених чинників істотно підвищила суспільний запит на лідерів – осіб, здатних об'єднувати людей, вести їх за собою та результативно розв'язувати поставлені завдання. Потреба в лідерах є універсальною для всіх сфер життєдіяльності, і правоохоронна діяльність не становить винятку. Важливим структурним елементом цієї сфери виступає Національна поліція України. Комплекс індивідуально-психологічних характеристик співробітника поліції, що дає змогу ініціювати дії в інтересах громадської безпеки, у науковій літературі позначають як «лідерські якості». Саме домінантна, ініціативна та вольова стратегія поведінки створює умови для продуктивної організації професійної діяльності поліцейського, а водночас сприяє злагодженій роботі підрозділу в складних оперативних обставинах.

Отже, в сучасних умовах існує беззаперечна потреба у цілеспрямованому формуванні й розвитку лідерських якостей у працівників Національної поліції, на яких покладено надзвичайно високу відповідальність за охорону публічного порядку. Практика, однак, засвідчує, що не всі поліцейські демонструють достатній рівень цих якостей. У важких і непередбачуваних ситуаціях частина працівників дезорієнтується; нерідко бракує здатності швидко адаптуватися до нового середовища, відповідальності, самостійності, ініціативності, належного рівня фізичної підготовленості, гнучкості у взаємодії з підлеглими, чутливості та такту у вирішенні професійних завдань. Додаються труднощі в протистоянні негативно налаштованим особам, а також дефіцити твердих професійних знань, умінь, навичок і компетентностей; не завжди достатньо розвинені вольові та

організаторські здібності, які становлять основу лідерської поведінки. Наявність лише посадових і владних повноважень та навіть високий рівень професійної компетентності сьогодні вже не гарантують ефективності в правоохоронній діяльності. Результативне виконання поліцейських функцій і управління підлеглими передбачає яскраво виражені лідерські якості, що проявляються в умінні мотивувати, переконувати й надихати, брати на себе відповідальність, організовувати роботу та спрямовувати інших на досягнення цілей у ситуаціях невизначеності, підвищеного ризику та за відсутності уніфікованих алгоритмів професійної поведінки.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати: вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції в нинішніх умовах є надзвичайно актуальним і має важливе науково-практичне значення, оскільки потребує поглибленого аналізу та подальшого розвитку методичних підходів до їх формування й оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі аналізу наукової літератури з теми дослідження було виявлено, що її окремі, локальні фрагменти вивчені досить ґрунтовно. В першу чергу слід відзначити, що на науковому рівні досить успішно досліджено основні положення, які розкривають основні лідерські риси особистості. Цій проблемі присвятили свої праці такі вчені, як Т. Ю. Акімова [1], О.П. Безлуцька [5], О.І. Беспарточна [7], О.А. Біда [8], А.О. Вітченко [11], Н.А. Голярдик [12], В.М. Ємельянов [13], О.В. Зарічанський [14], С.Б. Кас'янова [Error! Reference source not found.], М.В. Качан [16], Л.Ф. Кожушко [17], Л.М. Корута, Л.В. Лебедик [21], Б.В. Луценко [22], О.Є. Олексюк [24], А.А. Ребрина [28], О.Г. Романовський [30], О.М. Цільмак, В.С. Шевченко [35], А.В. Шульдик [39], В.П. Якобчук [40] та інші.

У своїх працях зазначені дослідники окреслюють широкий спектр лідерських рис, серед яких: відкритість до нового, уміння розв'язувати проблеми, здатність надихати, інтуїція, новаторське мислення, доброзичливість, упевненість, високий рівень комунікативної компетентності, уміння делегувати повноваження, добросовісність, рішучість, розвинений емоційний інтелект, завзятість,

надійність, готовність іти назустріч, стратегічне бачення, організованість, педантичність, скромність, щирість, врівноваженість, амбітність, ентузіазм, жага знань, цілепокладання, наполегливість, гнучкість, високий рівень внутрішньої мотивації, підтримка однодумців, проактивність, професіоналізм, самовладання та соціальність. Усі перелічені якості в повній мірі релевантні і для співробітників органів поліції, оскільки забезпечують їхню спроможність ефективно діяти в умовах невизначеності, відповідально взаємодіяти з громадянами та результативно виконувати службові завдання.

В свою чергу, психологічним характеристикам лідерських якостей безпосередньо працівників поліції в науковій літературі останніх років приділено недостатньо уваги. Серед існуючих публікацій саме в цьому аспекті можна виділити праці Ю.В. Александрова [2], С.В. Безпалько [6], О.В. Вагіна [10], К.Л. Бугайчука [9], І.С. Кравченко [20], О.П. Макарової [23], В.П. Остаповича [25], Я.С. Пономаренко [26], М.О. Семенишина [31] та Н.А. Штанько [36; 37; 38].

Так, наприклад, Ю.В. Александров стверджує, що ідеальний поліцейський професіонал в обов'язковому порядку повинен бути носієм лідерських якостей, які виступають одним зі складників професійної Я-концепції особистості працівника поліції [2, с. 68]. Науковець Я.С. Пономаренко впевнена, що лідерство в поліції варто розглянути з двох ракурсів. Перший ґрунтується на припущенні, що між лідерами й послідовниками існує певний тісний зв'язок, який спонукає других йти за першими. Щодо другого, то він базується на думці, що саме особистісні якості поліцейських або так звана «харизма» суттєво впливають на якість виконуваних обов'язків [26, с. 100].

В одній із своїх праць вчена В.О. Тюріна висвітлює значення сформованості лідерської компетентності у офіцерів поліції для ефективного виконання службових обов'язків. До лідерських якостей особистості працівника поліції вчена відносить: уміння раціонально поводитись у колективі; визначати мету службової діяльності робочої групи; формулювати завдання підлеглим; організовувати і спрямовувати службову діяльність підлеглих; високий професіоналізм; прагнення до успіху; відповідальність і надійність; упевненість у

собі; самостійність; уміння впливати на своїх підлеглих; здатність творчо вирішувати задачі; комунікабельність; близькість до підлеглих; емоційну врівноваженість і стресостійкість [34, с. 90].

Досить змістовно обґрунтувала перелік лідерських якостей працівників поліції Н.А. Штанько. На думку автора, до кола зазначених якостей належать: здатність до самоуправління та самоконтролю; уміння раціонально використовувати власний час і енергію; сформовані стратегії виходу зі стресових ситуацій і подолання труднощів; компетентність у розв'язанні проблем із чітким розмежуванням головного й другорядного, оцінюванням альтернатив, прогнозуванням наслідків та ефективним розподілом ресурсів; наявність чітко визначених цілей із реалістичною оцінкою їх досяжності та моніторингом прогресу; креативність у вирішенні управлінських завдань, здатність генерувати ідеї, відкритість до інновацій, поінформованість про специфіку організаторської та організаційної діяльності; уміння керувати людьми, мотивувати й стимулювати їх до продуктивної праці; компетентність у роботі з групою; а також наявність специфічних організаторських рис особистості [37, с. 167].

Українська дослідниця І.С. Кравченко теж акцентує увагу на важливих аспектах лідерства в органах поліції. До лідерських якостей працівників поліції авторка відносить: наявність активної потреби контролювати дії інших людей і управляти ними; уміння легко вступати в контакт з людьми, використовуючи найбільш вигідні у кожному конкретному випадку форми спілкування; здатність концентрувати на собі основні потоки психологічної інформації; швидка реакція на зміни норм поведінки [20, с. 69].

Науковці О.П. Макарова та П.Д. Червоний, аналізуючи значення лідерства в поліцейській діяльності, підкреслюють, що поліція як орган виконавчої влади забезпечує безпеку громадян і громадський порядок у безперервному режимі, відтак працівники цієї структури мають володіти розвиненими лідерськими якостями. Саме завдяки їм кожен поліцейський спроможний узяти під контроль ситуацію незалежно від ступеня її екстремальності. На їхню думку, недостатньо сформований рівень лідерських навичок зумовлює низьку вмотивованість

особового складу, що, у свою чергу, негативно позначається на якості виконання службових завдань [23, с. 251].

Науковці О.В. Вагіна та В.І. Барко пропонують психологічний портрет сучасного лідера в поліції. Вчені надають цілий комплекс характеристик, котрі формують сучасного поліцейського управлінця-лідера:

1) високий або середній рівень загальних здібностей (вербального, невербального та емоційного інтелекту, креативності);

2) сформованість характерологічних рис (спонтанність, сміливість, екстравертованість, сумлінність, відкритість досвіду, упевненість, оптимізм, наполегливість, самоконтроль, толерантність до невизначеності); достатній рівень комунікативних здібностей;

3) адекватна структура мотиваційної спрямованості особистості;

4) сформованість емоційно-вольових якостей (здатність долати труднощі, брати на себе відповідальність, емоційна стійкість у стресових ситуаціях); достатня чутливість аналізаторів; достатній рівень розвитку пізнавальних процесів [10, с. 52].

М. О. Семенишин, Д. В. Швець та З. Р. Кісіль вважають оптимальною для органів поліції модель, у якій поєднуються формальне й неформальне лідерство: офіційний керівник підрозділу має водночас сприйматися колективом як лідер. У такому разі його формальні повноваження підсилюються авторитетом і можливістю неформального впливу на групу. Натомість розходження ролей керівника й лідера в різних особах часто породжує невдоволення роботою та підвищує ймовірність конфліктів [10, с. 121].

Мета і завдання дослідження. Мета магісторського дослідження полягає у з'ясуванні психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

1) провести теоретичний аналіз психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції;

2) розробити методичний комплекс для вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції;

3) здійснити аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції;

4) обґрунтувати рекомендації щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційній роботі виступають лідерські якості особистості як соціально-психологічний феномен.

Предметом дослідження в кваліфікаційній роботі є психологічні особливості та шляхи розвитку лідерських якостей працівників поліції.

Методологічна база дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових і спеціально-наукових підходів до наукового пізнання. З метою досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань застосовано такі групи методів: теоретичні (аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, узагальнення, систематизація наукових джерел); емпіричні (спостереження, бесіда, психодіагностичне тестування, а також графічне й табличне подання отриманих результатів); методи кількісної обробки даних (статистична обробка з використанням програмного середовища MS Excel). Метод психодіагностичного тестування включав такі інструменти: тест «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова та Є. Крушельницького в адаптації О. Кокуна; методику багатофакторного дослідження особистості Р. Кеттела (опитувальник 16PF); тест «Мотивація до успіху» Т. Елерса; методику «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2). Така комбінація підходів забезпечила як теоретичну валідність, так і емпіричну перевірюваність результатів, а також їх наочне представлення та статистичну інтерпретацію.

Організація та експериментальна база дослідження. Дослідження проводилося на базі Головного управління Національної поліції в Одеській області та територіальних управліннях. Загалом в опитуваннях прийняло участь 50 поліцейських. Серед яких 40 чоловіків та 10 жінок.

Елементи наукової новизни. Вперше детально проаналізовано, що лідерські якості працівника поліції є складно-організованою сукупністю рис

особистості, що визначають домінантний стиль поведінки працівника поліції серед свого соціального оточення та дозволяють ефективно організовувати колективну діяльність, пов'язану з виконанням професійних посадових обов'язків. Доведено, що лідерський стиль поведінки працівника поліції забезпечується динамічною єдністю психолого-педагогічних, організаційно-комунікативних, мотиваційно-ціннісних та етичних якостей. Також обґрунтовані ключові особистісні характеристики, які найбільше впливають на готовність працівників поліції виступити в ролі лідера та свідчать про готовність брати на себе відповідальність за прийняття рішення або виконані дії.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані у дослідженні результати дозволили виявити основні лідерські якості працівників поліції та надати їм відповідну характеристику. Матеріали дослідження можуть слугувати підґрунтям для професійного відбору кандидатів до Національної поліції України. Розроблені методичні рекомендації щодо формування та розвитку лідерських якостей у поліцейських доцільно впроваджувати як у системі професійного навчання, так і в практичній діяльності психологів органів Національної поліції.

Публікації автора за темою дослідження. На основі проведеного дослідження було напрацьовано та підготовлено матеріал, котрий було презентовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції: Корнута Л.М., Дишкантюк О.В. Розвиток лідерських якостей працівників поліції. *Сучасна психологія : виклики та перспективи*. Матер. Всеук. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 жовтня 2025 р.) Одеса, 2025.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, що об'єднують чотири підрозділи, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

1.1. Етапи організації та проведення емпіричного дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції

Аналіз сучасних досліджень і публікацій свідчить, що лідерські якості – складне, багатовимірне соціально-психологічне явище, яке поєднує когнітивні, емоційно-вольові та поведінкові компоненти. З огляду на функціональну роль поліцейського як того, хто ініціює дії, координує взаємодію і несе персональну відповідальність за рішення, у контексті поліцейської служби доречно говорити про феномен лідерства як професійну норму, а не виняток. Лідерство в поліцейській діяльності можна визначити як здатність працівника поліції здійснювати позитивний вплив на особистісно-професійний розвиток колег і підлеглих, спрямовувати їх на конструктивні дії та продуктивне розв’язання завдань, забезпечуючи досягнення цілей і підтримуючи психологічно безпечний клімат співпраці. Практично це проявляється у конкретних лідерських поведінках: чітка постановка задач і очікуваних результатів; своєчасний розподіл ролей у підрозділі; прийняття відповідальних рішень в умовах невизначеності; забезпечення дотримання законності й етики взаємодії; прозора комунікація під час кризових подій; здатність до післядієвого аналізу (after-action review) з фіксацією уроків і подальшим коригуванням процедур. Для збереження «атмосфери співробітництва» поліцейський-лідер демонструє емоційну стриманість, справедливість у наданні зворотного зв’язку, готовність брати на себе найскладніші ділянки роботи, публічно визнавати помилки і підтримувати підлеглих у стресових ситуаціях. Набір якостей, необхідних для завоювання й утримання авторитету, включає професійну компетентність, стресостійкість, відповідальність, ініціативність, стратегічне мислення, комунікабельність, уміння мотивувати та делегувати, етичну бездоганність. Щоб ці якості не залишалися

декларативними, доцільно впроваджувати практичні механізми їх розвитку й оцінювання: регулярні тренінги лідерства з моделюванням інцидентів; наставництво (shadowing, коучингові бесіди «1:1»); 360°-оцінювання лідерської поведінки; чек-листи польового керівництва (brief–execute–debrief); індикатори результативності (якість рішень у чергування, динаміка скарг/подяк, командна узгодженість під час спільних виїздів). Практика коротких передзмінних інструктажів і структурованих післязмінних розборів допомагає закріплювати лідерські патерни, а ведення індивідуальних планів розвитку – персоналізувати зростання. Зрештою, ефективне лідерство у поліції – це не лише набір рис, а щоденна здатність організовувати роботу підрозділу так, щоб цілі «забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки та порядку» досягалися стабільно й етично, навіть за дефіциту часу, інформаційної невизначеності та високого ризику. Саме така практично орієнтована оптика робить дослідження лідерських якостей не лише актуальним, а й безпосередньо корисним для підвищення ефективності правоохоронної діяльності [27]. Несформований рівень лідерських навичок може призвести до низької вмотивованості співробітників поліції, що в подальшому може вплинути на якість виконання поставлених завдань.

У зв'язку з означеними обставинами було організовано й проведено емпіричне описове дослідження, спрямоване на виявлення та характеристики психологічних параметрів лідерських якостей працівників поліції. Під емпіричним описовим дослідженням у цьому контексті розуміється метод наукового пізнання, зорієнтований на систематизований збір фактичних даних про конкретні психологічні явища та їх подальший аналіз із метою формування розгорнутого, валідного опису або характеристики об'єкта дослідження. У психологічній науці здійснення такого типу досліджень регламентується низкою вимог: наявністю чітко сформульованої мети й дослідницьких завдань; інваріантністю (відтворюваністю) одержуваного знання; методичною коректністю та достовірністю результатів. Виконання цих вимог передбачає неупередженість і об'єктивність дослідника, суворе дотримання ним етичних норм і професійних

стандартів, а також прозорість процедур збору та обробки даних, що у сукупності забезпечує надійність і наукову репрезентативність отриманих висновків.

Організація й проведення емпіричного вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції здійснювалися з неухильним дотриманням базових принципів психологічної науки. Зокрема, забезпечувалися: наукова обґрунтованість підходів і процедур; урахування принципу розвитку (динамічності досліджуваних явищ); структурний підхід до їх аналізу; персоналізований (особистісно орієнтований) вимір оцінювання; дотримання етичної вимоги «не зашкодь» респондентам; прозорість і доступність результатів для учасників; неупередженість та об'єктивність інтерпретацій; а також практична дієвість і застосовність сформульованих рекомендацій.

Будь-яке психологічне описове дослідження включає в себе ряд необхідних етапів (частин). На кожному етапі вирішується певна задача. Науковці виділяють наступні етапи психологічного описового дослідження: початкове визначення теми, проблеми, мети, гіпотези і завдань дослідження; теоретичний аналіз наявної інформації як в сучасній теорії, так і в історії науки; організація дослідно-експериментальної роботи; аналіз та оформлення отриманих результатів; розробка науково-методичних рекомендацій, застосування результатів дослідження в психологічній практиці [32, с. 69].

В даному випадку емпіричне дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції складалося з наступних основних та послідовних етапів:

1) підготовчий етап (вивчення теоретичного доробку з проблеми лідерських якостей особистості, розробка програми емпіричного дослідження, обґрунтування вибірки, вибір і розробка психодіагностичного інструментарію, підготовка стимульного матеріалу тощо);

2) психодіагностичний етап (безпосереднє проведення тестування респондентів і добір всіх емпіричних даних);

3) аналітичний етап (математико-статична обробка отриманих даних та їх інтерпретація);

4) заключний етап (розробка рекомендацій щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції).

Підготовчий етап емпіричного дослідження (січень-березень 2025 року) полягав у теоретичному узагальненні проблеми лідерських якостей працівників поліції, відборі необхідного психодіагностичного інструментарію, що спрямований на діагностику та характеристику основних лідерських проявів у працівників поліції, визначенні репрезентативної вибірки. Так, спочатку було здійснено пошук літературних джерел та проведений теоретичний аналіз проблеми лідерських якостей працівників поліції на базі психологічної літератури. У зв'язку з цим науковим підґрунтям для подальшого емпіричного дослідження стали результати теоретичного аналізу зарубіжних та вітчизняних джерел, спрямованих на вивчення лідерських якостей працівників поліції. Саме викладені у вступі результати теоретичного аналізу останніх досліджень і публікацій визначили напрями емпіричної частини роботи і систему дослідницьких процедур, що спрямовані на діагностику лідерських якостей у працівників поліції.

На підготовчому етапі було визначено конкретні методи та психодіагностичні методики для емпіричного вивчення лідерських якостей працівників поліції. При цьому чітко розмежовано: метод – як загальний спосіб наукового пізнання (напр., тестування, спостереження, бесіда), і методика – як набір конкретних процедур, інструкцій та інструментів, що забезпечують коректне проведення діагностики в польових умовах. Для практичної реалізації було обґрунтовано комплекс методик, релевантний предмету, меті й завданням дослідження: тест «Діагностика лідерських здібностей» (адаптація О. Кокуна) для оцінювання управлінського потенціалу; опитувальник 16PF Р. Кеттела для вимірювання стійких особистісних факторів, що лежать в основі лідерської поведінки; тест «Мотивація до успіху» Т. Елерса для виявлення цільової спрямованості й наполегливості; методика КОС-2 («Діагностика комунікативних і організаторських схильностей») для оцінювання здатності до командної взаємодії та організаторських дій. Паралельно підготовлено робочі матеріали:

стандартизовані бланки відповідей, протоколи обстеження, інструкції для дослідників, чек-листи дотримання процедури, шаблони для первинного підрахунку балів і занесення даних у електронні таблиці.

Добір інструментарію здійснювався за практичними критеріями якості психодіагностики: логічна обумовленість (кожна шкала напряму пов'язана із заявленими змінними), відповідність меті, завданням і предмету; репрезентативність і наявність нормативів для суміжних вибірок; надійність (коефіцієнти внутрішньої узгодженості/ретестова стабільність), валідність (конструктна/критеріальна), об'єктивність (стандартизовані інструкції й алгоритми оцінювання), порівнюваність результатів із даними інших досліджень. З практичної точки зору це означало: уніфікований таймінг сесій (30–60 хв залежно від пакета методик), короткі скрипти-інструкції для уніфікації подачі завдань, контроль за умовами проведення (тиша, відсутність перешкод, однакові матеріали), попередню апробацію на невеликій підвибірці та підготовку шаблонів для швидкого експрес-підрахунку й подальшої статистичної обробки (MS Excel/інший пакет). Такий організаційно-методичний підхід забезпечив не лише наукову коректність, а й операційну придатність дослідження: можливість швидко розгортати діагностику в підрозділах, порівнювати профілі лідерських характеристик між командами, формувати індивідуальні рекомендації для цільового навчання (тренінги з прийняття рішень, комунікації, саморегуляції) та відстежувати динаміку змін у повторних вимірах.

На другому етапі дослідження (квітень-травень 2025 року) була проведена діагностика психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції. Експериментальною базою дослідження стало Головне управління Національної поліції в Одеській області та територіальних управліннях в місті Одеса. В емпіричному дослідженні лідерських якостей особистості взяли участь 50 працівників поліції. Вбачається, що така вибірка дає достатню кількість даних для досягнення поставленої дослідження. На рис. 1.1 представлена характеристика вибірки за статтю.

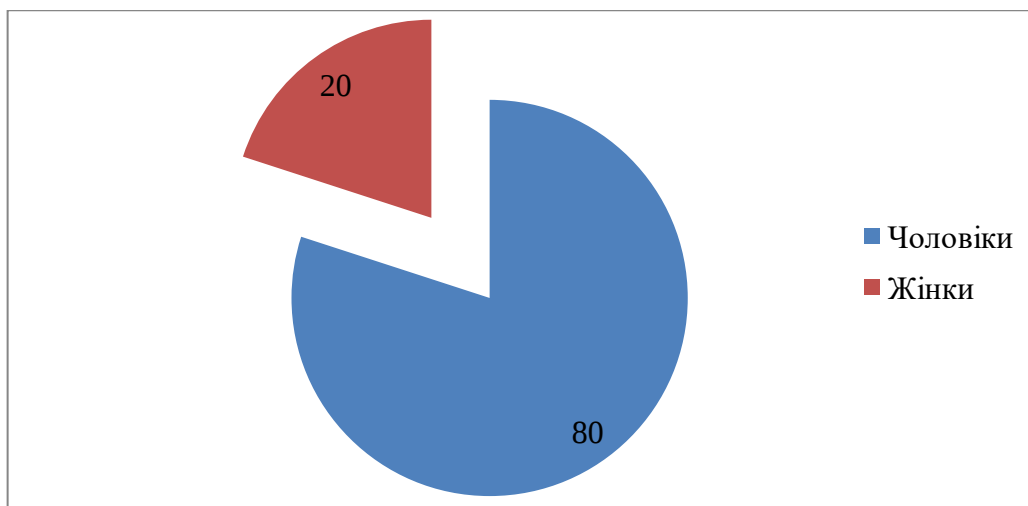


Рис. 1.1. Розподіл вибірки за статтю, %

З наведених даних видно, що у дослідженні психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції взяло участь 40 чоловіків (80%) та 10 жінок (20%). Це обумовлено специфікою поліцейської діяльності, а саме тим, що в лавах Національної поліції України працюють в основному чоловіки. В свою чергу, на рис. 1.2 показана вибірка респондентів за управлінською ієрархією.

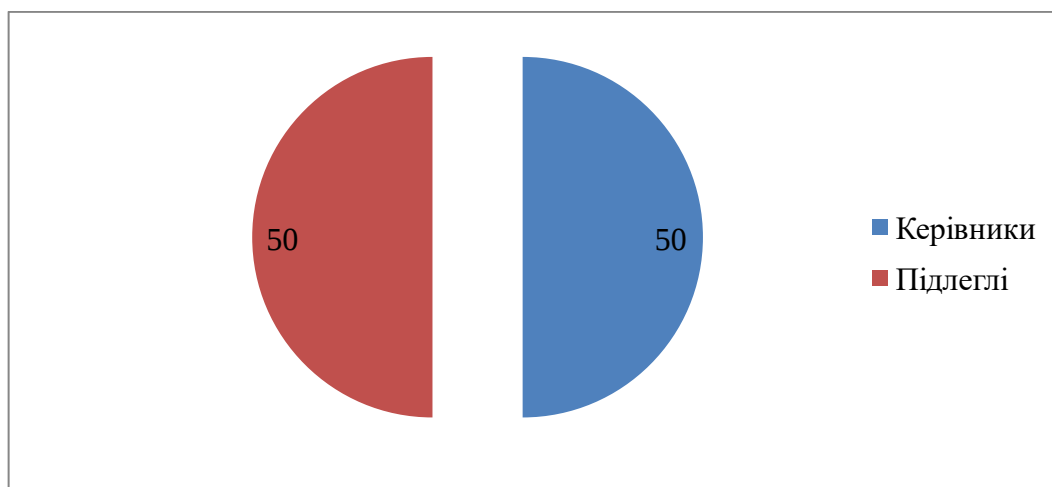


Рис. 1.2. Розподіл вибірки за управлінською ієрархією, %

Можна зробити висновок, що 50% вибірки (25 осіб) займають управлінські посади в Головному управлінні Національної поліції в Одеській області (це керівники, їх заступники, начальники відділів тощо). В свою чергу 50% вибірки (25 осіб) становлять безпосередні підлеглі (працівники патрульної поліції тощо).

Емпіричне дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції проводилося шляхом безпосереднього опитування

(тестування). Тестування – це метод отримання необхідної інформації, при якому респондентами у письмовій чи усній формі задають спеціально підібрані питання та просять відповісти на них. Це найпоширеніший метод психологічного дослідження.

На третьому етапі дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції (червень-вересень 2025 року) була проведена статистична обробка отриманих емпіричних даних на персональному комп'ютері з використанням програми Microsoft Excel, а також їх логічний аналіз та інтерпретація. Отримані емпіричні показники було піддано статистичній обробці з подальшою якісною інтерпретацією та змістовим узагальненням. Цей етап виявився найбільш складним, оскільки вимагав поєднання наукової уяви та дослідницької культури для трансформації «сирих» вимірів у значущі висновки за допомогою комплексу коректних методичних прийомів. Під час аналізу суворо дотримувалися ключових правил, що забезпечують валідність інтерпретацій: здійснювалося повне узагальнення всього масиву емпіричних даних; враховувався рівень залученості й мотивації респондентів у дослідженні; окремо аналізувалися сукупності показників за кожною застосованою методикою; результати за окремими діагностичними інструментами співвідносилися з інтегральною оцінкою конструкту лідерських якостей поліцейських загалом. Такий підхід дозволив узгодити часткові індикатори з цілісним профілем лідерства та підвищити надійність отриманих висновків.

На останньому четвертому етапі дослідження (жовтень-листопад 2025 року), враховуючи результати проведеної діагностичної роботи та позиції науковців з досліджуваної проблематики, були розроблені конкретні рекомендації щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції, а також сформульовані загальні висновки.

1.2. Методи вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції

З метою вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників органів Національної поліції у дослідженні застосовано комплекс теоретичних і емпіричних підходів. До теоретичного блоку віднесено аналіз психологічної та навчально-методичної літератури, опрацювання нормативних документів, використання індукції й дедукції, прийомів групування та порівняння, наукової абстракції й узагальнення. Емпіричний блок охоплював психодіагностичні процедури (опитування, тестування, діагностування), спостереження та розмову (бесіду). Обробку результатів здійснювали методами математико-статистичного аналізу з подальшим табличним і графічним поданням даних. Такий інструментарій забезпечив як глибину теоретичного осмислення, так і надійність емпіричної перевірки отриманих висновків.

Розглянемо сферу застосування вказаних дослідницьких методів вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції:

1) метод теоретичного аналізу психологічної та навчально-методичної літератури дозволив виділити основні ідеї теоретичних підходів щодо вивчення феномену лідерських якостей особистості на прикладі працівників поліції;

2) метод вивчення нормативних документів дав змогу з'ясувати основні вимоги до особистості працівника поліції;

3) за допомогою методів індукції та дедукції, а також групування та порівняння, були з'ясовані спільні риси та відмінності у трактуванні лідерських якостей працівників поліції різними вченими;

4) психодіагностичний метод (збір інформації за допомогою питань, спрямованих на отримання відповідей від учасників дослідження) – це метод тестування, який застосовувався з метою вивчення лідерських здібностей та особистісних якостей працівників поліції;

5) метод спостереження використовувався як додатковий у ситуаціях, коли необхідно було отримати відомості про досліджувані психічні явища та оцінити

факти, одержані за допомогою інших методів;

б) метод розмови використовувався на всіх етапах наукового дослідження та дозволив розширити систему фактів, отриманих за допомогою спостереження та інших методів;

7) статистичні методи обробки даних та результатів дослідження, а також табличний та графічний метод, застосовувалися для узагальнення отриманих даних в ході експерименту та зведення результатів у певну систему;

8) методи наукової абстракції та узагальнення було використано для формування рекомендацій щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції та для написання висновків.

Діагностичний інструментарій, застосований для вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції, охоплював чотири методики: тест «Діагностика лідерських здібностей» Є. Жарікова та Є. Крушельницького в україномовній адаптації О. Кокуна зі співавторами; методику багатофакторного дослідження особистості Р. Кеттела (16PF); тест Т. Елерса на оцінку мотивації до успіху; а також методику для діагностики комунікативних і організаторських схильностей поліцейських. Так, методика діагностики лідерських здібностей була розроблена вченими Є. Жаріковим та Є. Крушельницьким і дозволяє оцінити здатність людини бути лідером [Error! Reference source not found., с. 18-24]. Дана методика пропонує респондентам 50 висловлювань, на які потрібно дати відповідь «так» або «ні». При цьому середнього значення у відповідях не передбачено. Текст опитувальника цієї методики, ключ до неї та схема інтерпретації результатів дослідження представлені в *Додатку А*.

Здатність бути лідером визначається різними факторами, включаючи особистісні якості, навички та оточуючий контекст. На думку Є. Жарікова та Є. Крушельницького, здатність особи бути лідером багато в чому залежить від розвиненості її організаторських та комунікативних якостей. Науковці відносять до комплексу характерологічних якостей, притаманних ефективному лідерові, широкий спектр особистісних рис і регулятивних здібностей. Передусім ідеться

про наявність вольової саморегуляції та здатність долати перешкоди на шляху до поставлених цілей; готовність брати на себе персональну відповідальність за дії й рішення та забезпечувати їх реалізацію; наполегливість у досягненні результату й уміння обґрунтовано ризикувати. Важливими є також здатність до цілевизначення і цілереалізації, сформована витримка та готовність тривало й якісно виконувати рутинні, іноді малозмістовні завдання; ініціативність, працелюбність за відсутності дріб'язкового контролю, незалежність суджень і вчинків. Суттєве значення має психічна стійкість, уміння відмовлятися від нереалістичних пропозицій, адаптивність до нових умов діяльності та змін вимог, самокритичність і здатність тверезо оцінювати не лише власні успіхи, а й помилки. Лідер демонструє вимогливість до себе й оточення, уміння запитувати та отримувати звіт за доручені завдання, критичність мислення та здатність виявляти слабкі сторони привабливих на перший погляд рішень; надійність, послідовність і дотримання даного слова. До цього переліку належать упевненість у власних здібностях і прийнятих рішеннях, витривалість (готовність ефективно працювати в умовах підвищених навантажень), сприйнятливність до інновацій, схильність розв'язувати нетипові завдання творчими методами, відкритість до навчання та інтеграції нових ідей. Окремо підкреслюються стресостійкість, самовладання та здатність діяти в екстремальних умовах; поміркований оптимізм, розуміння труднощів як неминучих, але переборних; емпатія, чутливість до потреб інших і здатність до ефективної міжособистісної комунікації. Лідерству також властиві рішучість і своєчасність ухвалення самостійних рішень, зокрема у критичних ситуаціях із готовністю взяти відповідальність на себе; спроможність до кооперації, уважне слухання та врахування позицій членів команди; узгодженість особистісних цінностей із ціннісними орієнтирами лідерського середовища. Важливими когнітивними компонентами є стратегічне мислення, аналітична інтерпретація ситуацій і розроблення практичних планів дій; поведінкова гнучкість, тобто здатність змінювати стиль взаємодії залежно від контексту; зрілі навички управління персоналом, що поєднують вимогливість із підтримкою та заохоченням підлеглих. Сукупно ці характеристики формують

цілісний профіль лідерської компетентності, релевантний завданням сучасного управління.

При цьому, Є. Жаріков та Є. Крушельницький підкреслюють, що необхідно враховувати той факт, що кожна ситуація може вимагати різних лідерських якостей, а успішні лідери зазвичай можуть адаптувати свій стиль поведінки відповідно до конкретних обставин.

Наступна діагностична методика, яка використана в даній роботі має назву 16-факторний особистісний опитувальник Р. Кеттела (16PF – Sixteen Personality Factors Questionnaire) [Error! Reference source not found., с. 40-75]. Раймонд Кеттел (1905 – 1998 рр.) – це відомий психолог-дослідник в сфері особистості та інтелекту. У розумінні Р. Кеттела особистість – це система відносно стійких рис, на підставі яких можна передбачати поведінку людини в конкретних ситуаціях; самі риси відображають стабільні й прогнозовані психологічні характеристики. Вихідною точкою його роботи став масив із приблизно 4500 лексичних позначень рис, який він піддав кластеризації у синонімічні групи. Із кожної такої групи дослідник відібрав по одному репрезентативному терміну, що, на його думку, найточніше передавав зміст групи, унаслідок чого перелік було скорочено до 171 ознаки. Для подальшої редукції Кеттел залучив велику групу експертів, які оцінювали ступінь своєї обізнаності з кожною з 171 характеристик. На основі взаємних кореляцій цих оцінок він виокремив 36 так званих «кореляційних плеяд» – сукупностей високо взаємопов'язаних характеристик, що фактично виражали ті самі судження. Очікувано всередині плеяд траплялися біполярні пари з високими (у т. ч. негативними) кореляціями, на кшталт «балакучий – мовчазний», «довірливий – підозрілий», «веселий – сумний» тощо. У підсумку Кеттел сформував набір із 36 біполярних шкал, який згодом розширив до 46 пар, додавши спеціальні терміни з праць інших авторів. Така поетапна лексична та статистична редукція заклала основу його факторно-аналітичного підходу до структури рис особистості.

Потім Р. Кеттелом для кожної біполярної пари характеристик були складені робочі визначення, наприклад:

– гнучкий – легко змінює свої плани, легко перебудовується, здатний на компроміси; він не дивується, не стає дратівливим, не відмовляється від задуманого і не змінює своїх планів, якщо розвиток подій не збігається з його очікуваннями;

– ригідний – наполягає на тому, щоб все виконувалося так, як він звик це робити; не змінює свої звички та поведінку під тиском оточуючих; тривожиться, якщо звичні способи поведінки не призводять до успіху.

Це було необхідно для навчання експертів та формування у них єдності думки. Потім у цілій низці досліджень (1946 р., 1957 р.) з використанням біполярних прикметників було встановлено, що простір даних може бути «згорнутий» до 12-15 факторів. Отримані за допомогою цих даних фактори підтвердили існування таких психологічних концепцій, як «екстра-інтроверсія», «самоконтроль» та ін. Ці результати мали значення для теорії особистості, але були мало придатні для практичного використання, оскільки організувати масові вимірювання за допомогою тих самих експертів неможливо. У зв'язку з цим, був створений один з найбільш популярних опитувальників – 16PF. Вперше цей опитувальник був опублікований Р. Кеттелом у 1950 році, останнє перероблене керівництво 16PF вийшло у 1970 році.

В методиці 16PF фактори особистості позначаються літерами латинського алфавіту, причому літера «Q» використовується тільки для тих факторів, які виділені на основі Q-даних (Questionnaire data), отриманих за допомогою опитувальників та інших методів самооцінок. Вони проявляються не в характеристиках поведінки, а лише тоді, коли людина викладає свою думку. При цьому, фактори мають «побутові» та «технічні» назви. Перші представляють собою загальнодоступні визначення, що орієнтовані на непрофесіоналів. Наприклад, фактор «А» («Сердечність, доброта» – «Відокремленість, відчуженість»). В свою чергу, технічні назви призначені для фахівців і тісно пов'язані з науково встановленим значенням фактору. При цьому часто використовуються штучно створені назви, наприклад, той же фактор «А» визначатиметься як «афектотимія – сизотимія». Як побутові, так й технічні

назви факторів даються в біполярній формі, чим усувається двозначність в їх визначенні. Слід пам'ятати, що в методиці 16PF позначення полюсів осі фактору, як позитивних, так і негативних («+» та «-»), чисто умовно. Наприклад, те, що у позитивному полюсі чинника «А» виявилася «афектотимія», але в негативному – «сизотимія», є лише результат факторизації. У психологічному розумінні ці полюси однаково цінні. Позитивний чи негативний зміст вони можуть набути лише щодо конкретної діяльності. Так, наприклад, «сизотимія» є позитивною якістю для технічних, а «афектотимія» – для командних видів діяльності.

Набір факторів та їх характеристику за методикою 16PF можна представити наступним чином:

1) фактор А «товариськість – замкнутість» (полюс «+»: афектотимія, доброта, сердечність, легкість у спілкуванні, емоційність, м'якість, відкритість, довірливість, гнучкість, адаптивність, безтурботність, імпульсивність, експресивність; полюс «-»: шизотимія, відокремленість, відчуженість, самотність, сухість, холодність, неупередженість, прихованість, підозрілість, ригідність, упертість, тривожність, обережність, стриманість, конфліктність);

2) фактор В «розвинене мислення – обмежене мислення» (полюс «+»: високий інтелект, розумність, високі загальні розумові здібності, можливість вирішувати абстрактні завдання, широкі інтелектуальні інтереси, швидка навчаємість, швидке розуміння, наполегливість; полюс «-»: низький інтелект, дурість, низькі загальні розумові здібності, неможливість вирішувати абстрактні завдання, вузький спектр інтелектуальних інтересів, повільна навчаємість, повільне розуміння, неможливість довести справу до кінця, неосвіченість);

3) фактор С «емоційна стійкість – емоційна нестійкість» (полюс «+»: свобода від невротичних симптомів; неіпохондричність, постійність інтересів, спокійність, реалістичність щодо життя, наполегливість, вміння тримати себе в руках, безтурботність; полюс «-»: наявність невротичних симптомів, іпохондричність, турбота про стан здоров'я, мінливість та нестійкість інтересів, легкість до засмучення, ухилення від відповідальності, невміння довести справу до кінця, невитриманість, схильність до суперечок та проблем, тривожність).

4) фактор Е «домінантність – підпорядкування» (полюс «+»: наполегливість, незалежність, самовпевненість, хвастливість, пихатість, конфліктність, норовливість, нетрадиційність, бунтарство, безцеремонність, сміливість, авантюризм; полюс «-»: покірність, залежність, невпевненість у своїх силах, скромність, доброзичливість, слухняність, традиційність, боязкість, тактовність, обережність);

5) фактор F «безтурботність – розважливість» (полюс «+»: безпечність, життєрадісність, спокійність, товариськість, довірливість, бадьорість, енергійність, імпульсивність, гнучкість, рухливість, винахідливість, легковажність, недбалість; полюс «-»: стурбованість, песимістичність, тривожність, самотійність, мовчазність, підозрілість, млявість, апатія, серйозність, обережність, ригідність, відповідальність);

6) фактор G «висока нормативність поведінки – низька нормативність поведінки»: (полюс «+»: витриманість, рішучість, обов'язковість, відповідальність, готовність до дії, ґрунтовність, завзятість у досягненні цілей, соціальна нормативність, виражена сила «супер-ЕГО»; полюс «-»: несумлінність, безвідповідальність, легковажність, безпринципність, незрілість, непостійність, розслабленість, розхлябаність, слабкість «Над-Я»);

7) фактор H «сміливість – боязкість» (полюс «+»: товариськість, безтурботність, чуйність, доброзичливість, заінтересованість, наявність емоційних та художніх уподобань; полюс «-»: сором'язливість, обережність, стриманість, озлобленість, обмеженість інтересів, самотність);

8) фактор I «чутливість – жорсткість» (полюс «+»: сентиментальність, естетична витонченість, уразливість, схильність до фантазування, наявність інтуїції, м'якість, доброта, залежність, легковажність, іпохондричність, нетерплячість, непостійність; полюс «-»: реалістичність, товстошкірість, відсутність фантазій, практичність, логічність, черствість, незалежність, самовдоволеність, відповідальність, відсутність іпохондрії, емоційна зрілість);

9) фактор L «підозріливість – довірливість» (полюс «+»: недовірливість, заздрісність, ревнивість, дратівливість, схильність до суперництва, тиранічність,

підвищена самооцінка, зарозумілість, тривожність, фіксованість на невдачах; полюс «–»: безкорисливість, не ревнивість, м'якість, поступливість, терпимість, почуття власної незначності, оптимістичність, вміння знаходити мову з людьми);

10) фактор М «мрійливість – практичність» (полюс «+»: заглибленість в себе, зацікавленість мистецтвом, велика уява, безпорадність в практичних справах, веселість, наявність істеричних аномалій, безпричинна конфліктність; полюс «–»: приземленість, вирішення практичних питань, спокійність, жорсткий контроль, сумлінність, дбайливість);

11) фактор N «дипломатичність – прямолінійність» (полюс «+»: проникливість, розважливість, соціальна досвідченість, награність поведінки, хитрість, честолюбство, естетична витонченість, стриманість; полюс «–»: наївність, простота, соціальна незграбність, природність, безпосередність, прямолінійність, нетактовність, задоволення досягнутим, простота смаків, емоційність);

12) фактор O «схильність до почуття провини – спокійна самовпевненість» (полюс «+»: боязнь, невпевненість, тривожність, стурбованість, депресивність, чуйність, розгубленість, стійке почуття обов'язку, дбайливість, наявність страхів, та поганих передчуттів; полюс «–»: вірність собі, спокійність, впертість, наявність сенсу життя, неохайність, безстрашність, активність, розслабленість);

13) фактор Q1 «радикалізм – консерватизм» (полюс «+»: інтелектуальність інтересів, наявність сумнівів щодо фундаментальних проблем, скептицизм, зацікавленість експериментуванням та нововведенням; полюс «–»: додержання існуючих понять, норм, принципів і традицій, наявність сумнівів щодо нових ідей, відхилення необхідності проведення змін);

14) фактор Q2 «самодостатність – соціабельність» (полюс «+»: самостійність, відповідальність, незалежність, відсутність потреби зовнішнього схвалення та підтримки; полюс «–»: відсутність самостійності, залежність від групи, потреба у постійній підтримці, безініціативність, нерішучість);

15) фактор Q3 «високий самоконтроль – низький самоконтроль» (полюс «+»: організованість, вміння контролювати емоції та поведінку, планованість,

розміреність, наполегливість, усвідомленість та виконання соціальних вимог; полюс «–»: слабка воля, невпорядкована та хаотична діяльність, розгубленість, безладність, невміння організувати свій час, бездумність);

16) фактор Q4 «напруженість – розслабленість» (полюс «+»: занепокоєність, збудженість, стомленість, розбитість, емоційна неврівноваженість, дратівливість, нетерплячість; полюс «–»: слабкість, відсутність прагнень та бажань, байдужість до успіхів і невдач, незворушність, заспокоєність, задоволеність).

Текст опитувальника 16PF, ключ до нього, а також методика обробки та інтерпретації отриманих результатів представлені в *Додатку В*. Слід відзначити, що в методиці 16PF аналіз факторів проводиться у стенах (стандартних одиницях виміру). При цьому позитивному полюсу фактору відповідають значення 7-10 стенів, негативному 1-4 стени. В основі такого аналізу лежить принцип нормального розподілу. Виходячи з цього принципу, значення 5-6 стенів можуть бути отримані у 68% людей, 7-9 та 2-4 стени – у 27%, а 1 та 10 стенів – у 5% респондентів. Таким чином, крайні значення – це показники істотного відхилення від звичайного прояву даної якості і зустрічаються вкрай рідко, а значення 5-6 стенів говорять про відповідність даної якості більшості людей тієї ж статі і віку, що і у респондента.

Третя діагностична методика – це тест «Мотивація до успіху», який був розроблений німецьким психологом Т. Елерсом [18, с. 143-146]. Цей тест спрямований на оцінку сили мотивації до досягнення мети та до успіху. Стимульний матеріал, що представлений в *Додатку В*, містить 41 твердження, на які респондентам слід надати один із двох варіантів відповідей: «так» або «ні». Слід відзначити, що тест «Мотивація до успіху» Т. Елерса відноситься до моношкальних методик. Ступінь вираженості мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, що збігаються з «ключем», який теж наведений в *Додатку В*. Результати тесту Т. Елерса дадуть змогу зрозуміти установку працівників поліції на перемогу та страх перед невдачею, що проявляється в тому, що людина завжди напружена, працює в хронічному стресі і намагається діяти «за правилами» або вона діє згідно своїх уявлень про ролі, яку має грати в колективі.

Остання діагностична методика вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції – це тест «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-2), авторами якого є вчені В. В. Синявський та В. А. Федорошин [18, с. 81-86]. Дана методика призначена для виявлення комунікативних та організаторських схильностей особистості (уміння чітко та швидко встановлювати ділові та товариські контакти з людьми, прагнення розширювати контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, прагнення виявляти ініціативу і т. д.). Методика КОС-2 містить 40 запитань, на кожне з яких респондентам потрібно дати відповідь: «так» або «ні». При цьому окремо визначається рівень комунікативних і організаторських схильностей особистості. Текст опитувальника КОС-2, ключ до нього та схема обробки і інтерпретація отриманих результатів представлені в *Додатку Г*.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ПОЛІЦІЇ

2.1. Аналіз результатів дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції

Дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції було спрямоване на виявлення лідерського потенціалу, здатностей, а також особистісних якостей, значущих для професійної діяльності працівників органів Національної поліції України. Далі проведемо аналіз отриманих результатів діагностичного дослідження.

З використанням методики Є. Жарікова та Є. Крушельницького було здійснено діагностику лідерських здібностей співробітників Головного управління Національної поліції в Одеській області. Результати показали, що для більшості опитаних характерний низький або середній рівень вираженості лідерських якостей; суттєво менша частка респондентів продемонструвала високі показники лідерства, так само як і схильність до авторитарно-диктаторського стилю (рис. 2.1).

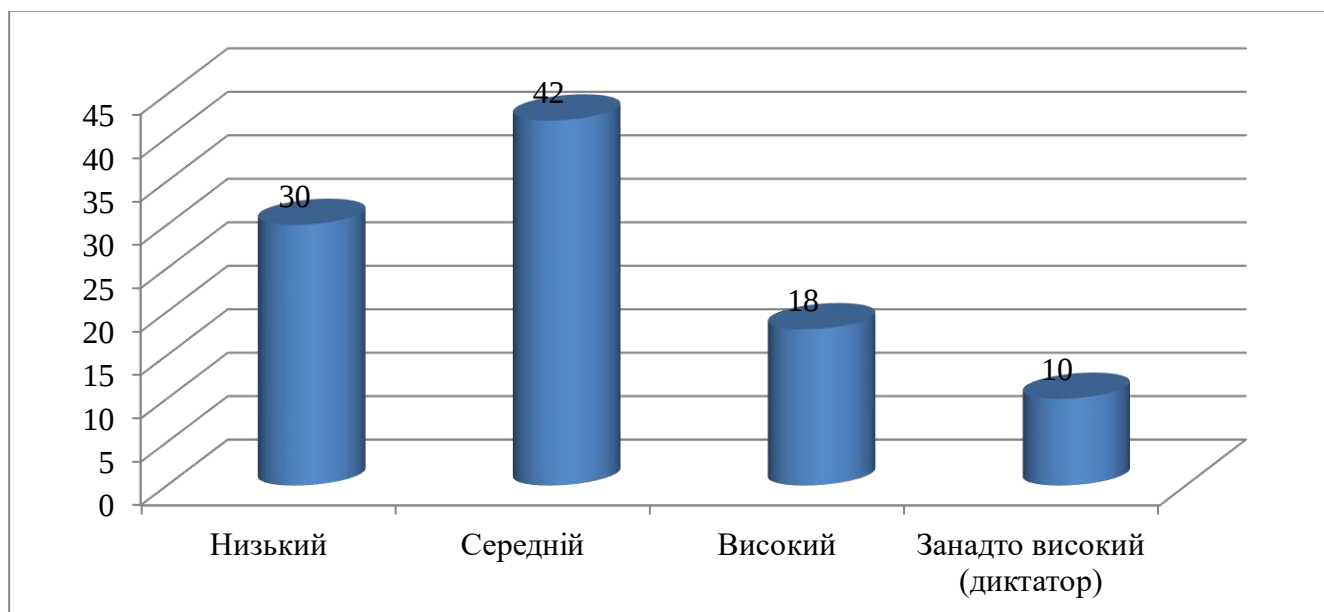


Рис. 2.1. Рівень вираженості лідерських здібностей працівників поліції за методикою Є. Жарікова та Є. Крушельницького, обчислено у %

Так, результати діагностики лідерських здібностей показали, що більша частина опитаних працівників поліції (21 особа, що становить 42%) мають середній рівень вираженості лідерських якостей. Низька ступінь вираженості лідерських властивостей відзначається у 15 працівників поліції (30%). Це говорить про те, що такі працівники поліції менш активні, вони не виявляють ініціативи, не беруть участі у житті колективу та поліцейської установи в цілому. В свою чергу, високий показник вираженості лідерських здібностей спостерігається у 9 опитаних працівників поліції (18%). Лідерів, які схильні до диктату, в опитаній групі працівників поліції – всього 5 осіб (10%).

Кількісне та відсоткове співвідношення рівня вираженості лідерських властивостей у досліджуваній вибірці працівників поліції за категоріями осіб представлені в табл. 2.1 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.1

Співвідношення рівня вираженості лідерських властивостей у досліджуваній вибірці працівників поліції за категоріями осіб

Група працівників поліції	Рівень вираженості лідерських здібностей								Всього	
	Низький		Середній		Високий		Занадто високий (диктатор)			
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	3	12	12	48	7	28	3	12	25	100
Підлеглі	12	48	9	36	2	8	2	8	25	100

Узагальнюючи результати, фіксуємо таку картину. Серед підлеглих поліцейських у 48% (12 осіб) виявлено низький рівень лідерських здібностей, тоді як серед їхніх керівників низькі показники мають лише 12% (3 особи). Середній рівень лідерства притаманний 48% керівників (12 осіб) і 36% підлеглих (9 осіб). Високі показники лідерських здібностей продемонстрували 28% керівників (7 осіб) і лише 8% рядового складу (2 особи). Схильність до диктаторського стилю зафіксовано у 12% опитаних представників керівного складу (3 особи) та у 8% групи підлеглих (2 особи).

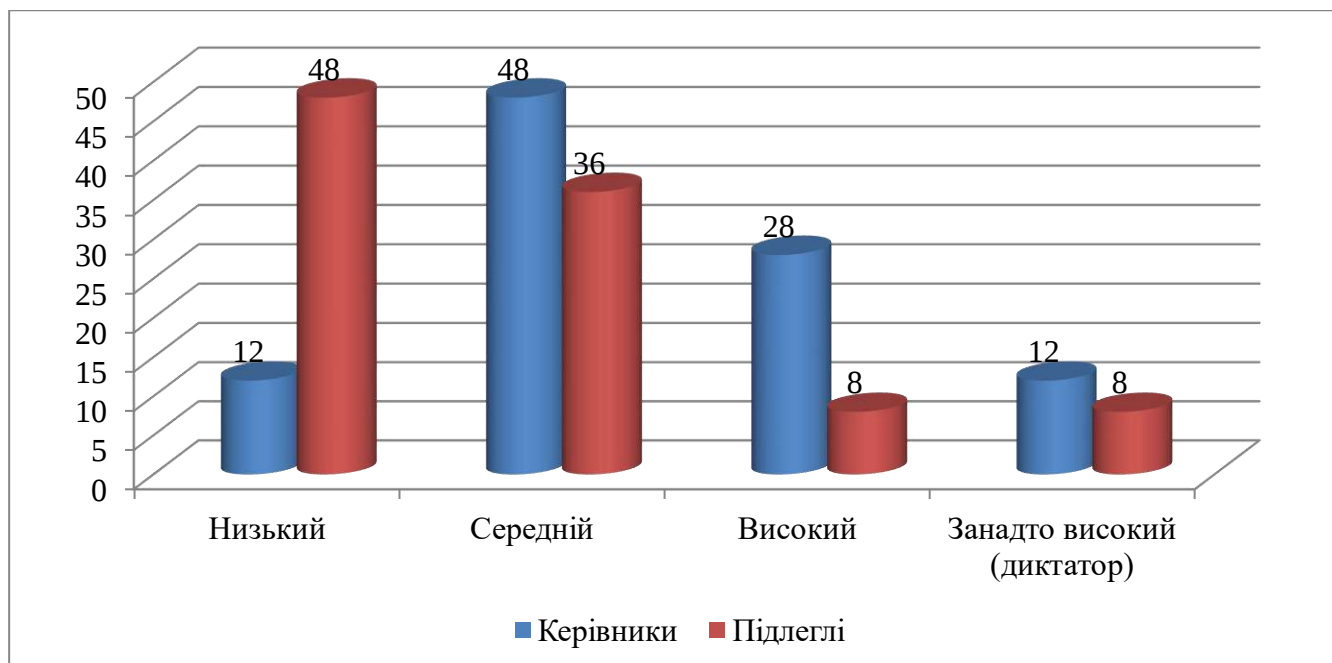


Рис. 2.2. Рівні вираженості лідерських властивостей у працівників поліції керівного складу та їх підлеглих, %

Отримані дані свідчать, що серед керівного складу поліції переважають респонденти із середнім і високим рівнем сформованості лідерських якостей (відповідно 48% та 28%). Такі працівники зазвичай виявляють помітну активність, ініціативність і залученість до життя підрозділу та органу управління. Водночас у групі підлеглих більшість має низький або середній рівень вираженості лідерських характеристик (48% та 36%), що проявляється у меншій діловій активності, обмеженій ініціативі та відносно слабшій зацікавленості у справах колективу й управління загалом. Варто також зауважити, що надвисокі показники лідерства продемонстрували лише 12% опитаних керівників і 8% працівників рядового складу.

Наступним пунктом нашого розгляду будуть результати діагностики за методикою «Багатофакторне дослідження особисті Р. Кеттела (16PF-опитувальник)». Даний опитувальник допоміг виявити індивідуально-психологічні особливості працівників поліції, визначити психологічну своєрідність основних підструктур їх характеру та темпераменту. Кожен фактор включає в себе характеристику міжособистісних відносин, які свою чергу обумовлюють схильність особистості до лідерства. Оцінка факторів проводилася

за наступною шкалою: висока оцінка (8-10 стенів), середня оцінка (4-7 стенів), низька оцінка (1-3 стени). Результати оцінки працівників поліції представлені на рис. 2.3.

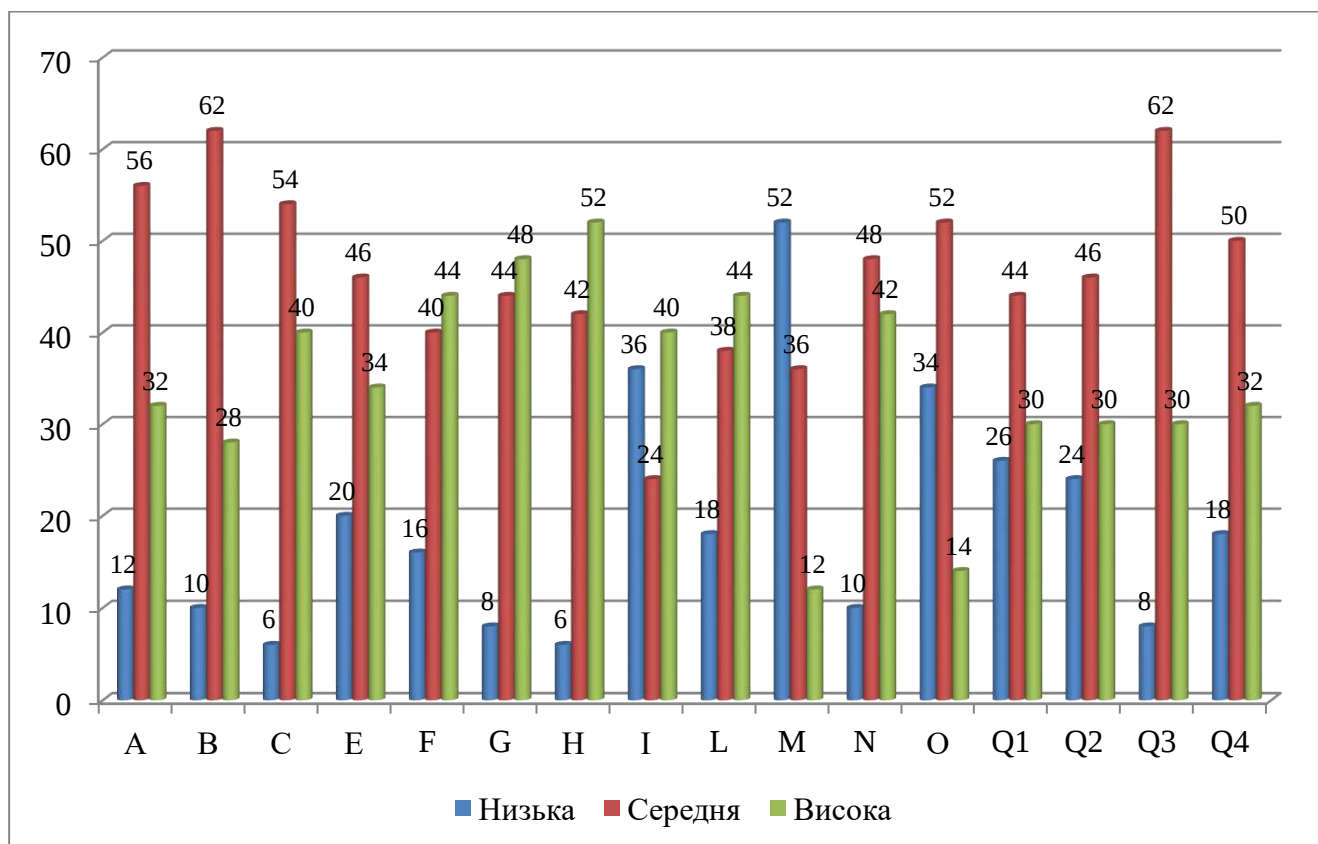


Рис. 2.3. Результати оцінки особистості працівників поліції за 16-факторним опитувальником Р. Кеттела (16PF)

Варто зробити коротко аналіз кожного з наведених на рис. 2.3 факторів.

Фактор А. У 32% поліцейських зафіксовано високий рівень соціальної відкритості й дружелюбності. Водночас 12% демонструють низькі показники – для них характерні відстороненість, холодність і певна замкненість.

Фактор Б. 28% мають виразно розвинене логічне мислення, добру ерудицію та здатність до раціональних міркувань. Низькі оцінки трапляються у 10% і можуть поєднуватися з підвищеною тривожністю, фрустрованістю чи нижчим рівнем формальної освіти.

Фактор С. 40% респондентів вирізняються відносно рівним емоційним фоном, зрілістю, стресостійкістю та швидкою адаптацією до змін. Натомість 6% схильні до емоційної лабільності, підвищеної чутливості й панічних реакцій у разі

різких змін.

Фактор Е. 34% мають високі показники домінантності: наполегливі, незалежні, упевнені, схильні до лідерства. У 20% відзначено низьку домінантність – покірливість, залежність, невпевненість і відсутність виразного лідерського прагнення.

Фактор F. У 44% чітко проявляються життєрадісність, енергійність, комунікабельність, імпульсивність і гнучкість. Разом із тим у 16% переважають занепокоєність, песимістичні очікування, тривожність і більш «серйозно-обережний» стиль із високим відчуттям відповідальності.

Фактор G. 48% демонструють високу орієнтацію на правила і професійні стандарти. Лише 8% мають низькі показники нормативності поведінки.

Фактор H. 52% вирізняються сміливістю, готовністю діяти проактивно. Для 6% більш характерні стриманість, обережність, звужене коло інтересів та схильність до соціальної ізоляції.

Фактор I. 40% мають підвищену м'якість і доброзичливість. Натомість 36% тяжіють до більш «жорсткого» реалізму: раціональні, дещо холодні в стосунках, логічні у вчинках.

Фактор L. 44% характеризуються обережністю й недовірливістю до оточення, більшою незалежністю у взаєминах і схильністю до ревнощів. 18% демонструють низькі оцінки – вони відкритіші, терплячіші, інколи зі зниженим відчуттям власної значущості.

Фактор M. Лише 12% мають високі показники за цією шкалою – це більш мрійливі, уявні, з розвиненим абстрактним мисленням і фокусом на внутрішній світ. Водночас 52% орієнтовані на практичні завдання й зовнішню реальність.

Фактор N. 42% відзначаються витонченістю у стосунках, дипломатичністю та вмінням виходити зі складних ситуацій. Лише 10% схильні до надмірної прямолінійності, інколи – безтактності та наївності.

Фактор O. У 14% спостерігається схильність до тривожності, іпохондричності, ранимості та невпевненості. Натомість 34% демонструють життєрадісність, упевненість, холонокровність і загальний спокій.

Фактор Q1. 30% мають високі показники: вільнодумні, експериментують, аналітично мислять і охоче сприймають нові ідеї. 26% – більш консервативні, схильні триматися традицій і опиратися змінам.

Фактор Q2. 30% вирізняються прагненням до автономії та орієнтацією на власну думку, інколи – до протиставлення себе групі. 24% залежать від групових норм і підтримки під час ухвалення рішень (більш конформні).

Фактор Q3. 30% мають високий рівень цілеспрямованості, розвинені мотиваційно-вольові якості й ефективний самоконтроль. Лише 8% демонструють низькі показники – імпульсивність, слабкість до миттєвих бажань і складнощі з регуляцією емоцій та поведінки.

Фактор Q4. 32% характеризуються підвищеною енергійністю й напруженням, схильністю до внутрішнього неспокою та роздратування. Для 18% більш типовими є спокій, певна апатичність, нижча мотивація та незібраність.

Профіль групи демонструє сильні сторони у сміливості (Н), нормативності (G), емоційній стабільності (C) та комунікабельності (A/F), а також помірну відкритість до інновацій (Q1) при вираженому практичному фокусі (М низький). Зони розвитку – підвищення командної узгодженості без зайвої підозрілості (L), формування стійкішого самоконтролю в частини співробітників (Q3 низький) та робота з тривожністю/напругою у підгруп із високими O і Q.

Слід відзначити, що хоча не всі шістнадцять особистісних якостей, які діагностуються тестом Р. Кеттела, мають безпосереднє відношення до лідерства у працівників поліції, тим не менше отримуваний в результаті тестування профіль дає багатосторонню характеристику досліджуваних працівників поліції.

Далі розглянемо результати дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції за тестом оцінки сили мотивації до досягнення мети, успіху Т. Елерса. Результати анкетування за цією методикою представлені на рис. 2.4.

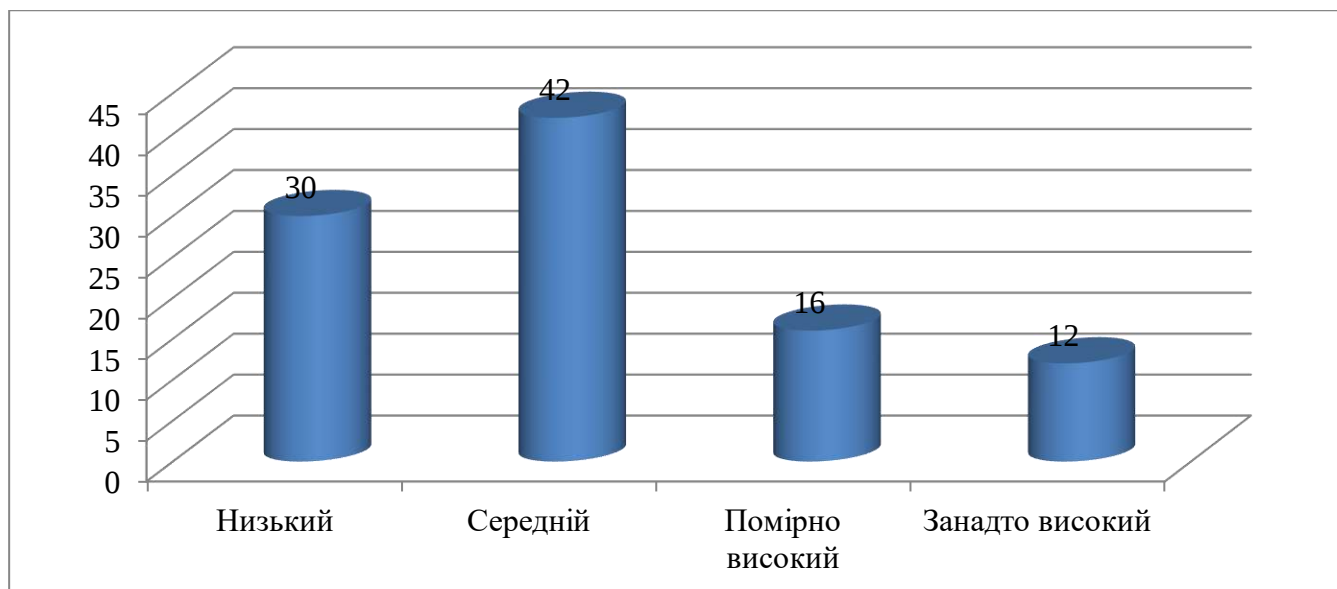


Рис. 2.4. Рівень мотивації до успіху у працівників поліції за методикою Т. Елерса, результати подано %

З наведених даних видно, що 30% працівників поліції (15 осіб) характеризуються низьким рівнем мотивації до успіху. При цьому 42% опитаних представників поліцейської діяльності мають середній рівень мотивації до успіху (21 особа). Помірно високий рівень мотивації до успіху у досліджуваній вибірці мають 16% респондентів (8 осіб). Отримані дані свідчать про те, що хоча працівників поліції й мають установку на успіх, перемогу та уникнення невдач, вона не яскраво виражена та має середній ступінь прояву.

Узагальнення результатів показує таке. Серед керівників поліції 20% (5 осіб) мають низький рівень мотивації до успіху; серед підлеглих низькі показники зафіксовано у 40% (10 осіб). Середній рівень притаманний 32% керівників (8 осіб) і 52% рядового складу (13 осіб). Помірно високий рівень мотивації до успіху (в поєднанні зі схильністю уникати невдач) виявлено у 28% керівників (7 осіб) і лише у 4% підлеглих (1 особа). Водночас надмірно високі значення мотивації зафіксовано у 20% представників керівного складу (5 осіб) і лише у 4% підлеглих (1 особа).

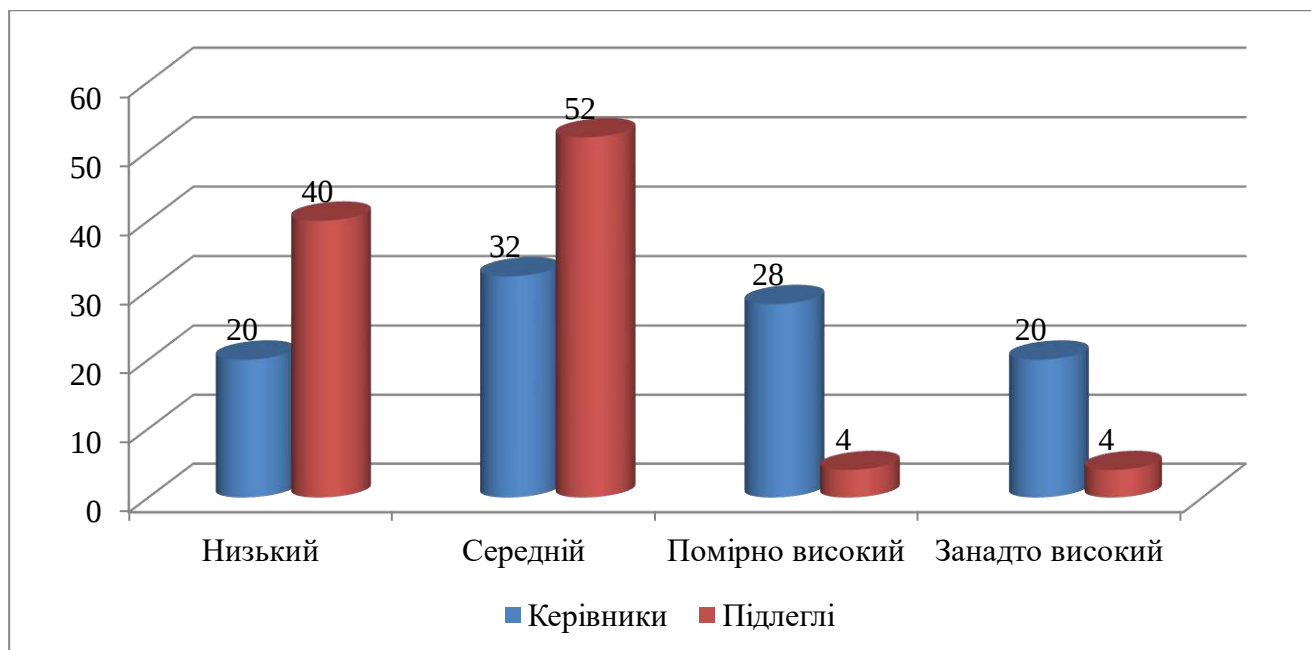


Рис. 2.5. Рівні вираженості мотивації до успіху у працівників поліції керівного складу та їх підлеглих, результати подано у %

Отже, можна відзначити, що серед більшості поліцейських керівників переважають середній і помірно високий рівні мотивації до досягнень (відповідно 32% і 28%). Такі фахівці зазвичай чітко орієнтовані на результат і демонструють рішучість у виконанні завдань. Водночас більша частина підлеглого складу має низький або середній рівень вираженості мотивації до успіху (20% і 32%), що вказує на менш виражену націленість на досягнення та частіші зіткнення з професійними невдачами. Варто також підкреслити, що надмірно високі показники мотивації до успіху зафіксовано лише у 20% опитаних керівників і 4% підлеглих.

Отримані результати висвітлюють домінуючі установки щодо досягнення успіху та уникнення невдачі: за такої конфігурації частина працівників працює в стані підвищеної напруги, схильна до хронічного стресу й тяжіє до дій «за правилами» або у відповідності з очікуваною рольовою моделлю в колективі.

Останнім пунктом нашого дослідження є оцінка комунікативних та організаторських умінь працівників поліції. Дослідження цього компонента здійснювалося за допомогою методики «Комунікативні та організаторські схильності» (КОС-2).

Ця методика дозволила нам виявити такі комунікативні та організаторські схильності працівників поліції, як уміння чітко та швидко встановлювати ділові та товариські контакти з людьми, прагнення розширювати ці контакти, участь у групових заходах, уміння впливати на людей, прагнення виявляти ініціативу тощо. Комунікативні вміння серед груп працівників поліції були розподілені між такими рівнями: низький, нижчий за середній, середній, високий і дуже високий. Наочно результати оцінки за рівнем комунікативних нахилів у працівників поліції представлені в табл. 2.3 і на рис. 2.6.

Таблиця 2.3

Результати діагностики комунікативних нахилів у працівників поліції за методикою «КОС-2»

Група працівників поліції	Рівень комунікативних нахилів										Всього	
	Дуже низький		Низький		Середній		Високий		Дуже високий			
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	1	4	2	8	11	44	7	28	4	16	25	100
Підлеглі	2	8	4	16	8	32	8	32	3	12	25	100

З наведених даних видно, що тільки 4% керівників (1 особа) та 8% підлеглих (2 особи) мають дуже низький рівень комунікативних нахилів. Цих працівників поліції можна охарактеризувати як замкнених та таких, що уникають спілкування.

Низький рівень комунікативних нахилів був відзначений у 8% керівників поліції (2 особи) та 16% поліцейських підлеглих (4 особи). Такі працівники поліції не прагнуть до щирого спілкування, вони почуваються скуто у новій компанії, воліють проводити час наодинці із собою, обмежують свої знайомства, відчують труднощі у встановленні контактів із іншими людьми та під час виступу перед аудиторією, погано орієнтуються у незнайомій ситуації, не обстоюють своєї думки і тяжко переживають образи.

Що стосується працівників поліції із середнім рівнем комунікативних умінь, то він був відзначений у 44% керівників (11 осіб) та 32% підлеглих (8 осіб). Вони прагнуть до контакту з іншими людьми, відстоюють свою власну думку, рішення,

проте потенціал їх схильностей не відрізняється досить високою стійкістю.

В свою чергу високий рівень комунікативних умінь спостерігається у 28% поліцейських керівників (7 осіб) та 32% поліцейських підлеглих (8 осіб), що свідчить про прагнення цих працівників поліції до контактів з людьми, спілкування та відстоювання своєї думки.

Дуже високий рівень комунікативних нахилів (тобто потребу у спілкуванні) мають 16% поліцейських керівників (4 особи) та 12% поліцейських підлеглих (3 особи). Такі працівники поліції зазвичай досить ефективно спілкуються у новій для себе обстановці, швидко знаходять друзів, постійно прагнуть розширити коло знайомих, займаються громадською діяльністю.

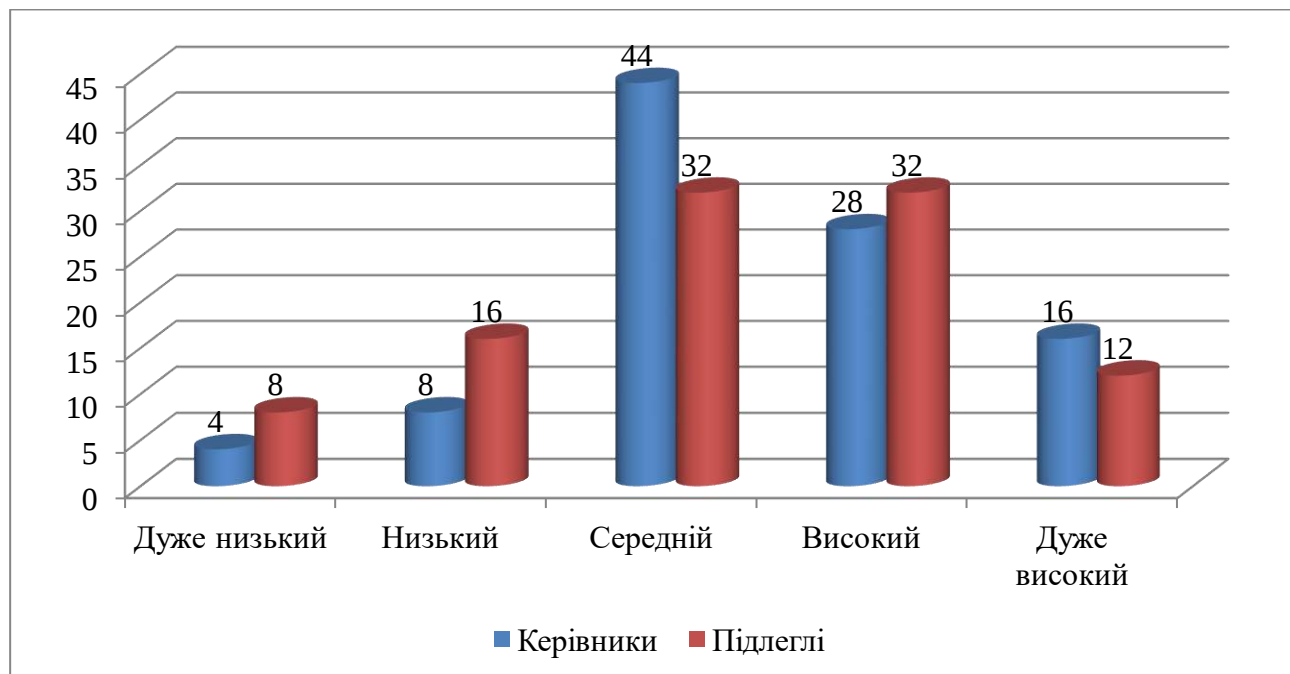


Рис. 2.6. Рівні вираженості комунікативних нахилів у працівників поліції керівного складу та їх підлеглих, результат подано у %

Узагальнюючи, як серед поліцейських керівного рівня, так і серед підлеглого складу переважають середні та високі показники комунікативних здібностей. Виразно високі/дуже високі комунікативні нахили у працівників поліції можуть слугувати індикатором сформованих лідерських якостей і потенціалу до ефективної взаємодії в колективі.

В свою чергу організаторські вміння працівників поліції за методикою «КОС-2» були розподілені між аналогічними рівнями: дуже низький, низький,

середній, високий і дуже високий. Наочно результати оцінки організаторських нахилів у працівників поліції представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати діагностики організаторських нахилів у працівників поліції за методикою «КОС-2»

Група працівників поліції	Рівень організаторських нахилів										Всього	
	Дуже низький		Низький		Середній		Високий		Дуже високий			
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Керівники	0	0	1	4	10	40	8	32	6	24	25	100
Підлегли	4	16	7	28	9	36	4	16	1	4	25	100

Низький рівень розвитку організаторських нахилів спостерігається у 4% поліцейських керівників (1 особа) та 28% поліцейських підлеглих (7 осіб). У таких працівників поліції прояв ініціативи у громадській та професійній діяльності вкрай знижений. У багатьох справах вони вважають за краще уникати прийняття самостійних рішень.

Середній рівень розвитку організаторських нахилів характерний для 40% поліцейських керівників (10 осіб) та 36% поліцейських підлеглих (9 осіб). Для таких працівників поліції властиве планування своєї роботи, проте потенціал їх організаторських схильностей не відрізняється високою стійкістю.

Високий рівень розвитку організаторських нахилів був виявлений у 24% поліцейських керівників (6 осіб) та 16% поліцейських підлеглих (4 особи). Ці працівники поліції із задоволенням беруть участь в організації професійних та громадських заходів та здатні приймати самостійні рішення. Все це вони роблять не з примусу, а відповідно до внутрішніх устремлінь.

В цілому можна зазначити: для більшості представників керівного складу поліції притаманні середній, високий і дуже високий рівні сформованості організаторських здібностей. Це закономірно, адже управлінські посади передбачають щоденну потребу грамотно структурувати робочі процеси й координувати підрозділ. Натомість для працівників рядового складу частіше фіксуються низькі або середні показники організаторських нахилів, що зумовлено

відсутністю постійних функцій з управління людьми.

Отже, можна дійти висновку, що працівники поліції з високим рівнем комунікативних та організаторських умінь вирізняються підвищеним лідерським потенціалом, що свідчить про сформовані лідерські якості. Такі фахівці швидко розбираються у складних і мінливих ситуаціях, упевнено поведуться в нових колективах, проявляють ініціативу та здатні самостійно ухвалювати рішення. Вони послідовно відстоюють свою позицію, вміють заручатися підтримкою запропонованих кроків, охоче беруться за організацію громадських активностей і демонструють наполегливість та цілеспрямованість у професійній сфері.

2.2. Рекомендації щодо розвитку лідерських якостей працівників поліції

Вияви лідерства мають значення в будь-якій професійній діяльності, проте існують сфери, де особистісні якості є критичною передумовою результативного виконання службових обов'язків. До таких сфер належить служба в органах Національної поліції України: тут лідерські компетентності є ключовими. Нині до поліцейських висуваються підвищені індивідуальні вимоги, особливо до тих, хто претендує на посади керівного рівня в системі правоохоронних органів.

Національна поліція є специфічною державною інституцією, покликаною забезпечувати охорону прав і свобод громадян та утверджувати засади правової держави. З огляду на професійні функції, поліцейський має вміти організовувати людей, демонструвати лідерство, переконувати й діяти заспокійливо у стресових обставинах. Сформувати ці вміння без системної роботи над собою практично неможливо: вони потребують постійного самовдосконалення та цілеспрямованого особистісного розвитку.

Після завершення профільного навчального закладу молоді поліцейські неминуче стикаються з викликами адаптації: входженням у новий колектив, налагодженням взаємодії з колегами та керівництвом. Будь-який підрозділ

Національної поліції відзначається різноманіттям – за національним складом, віком і спектром особистісних рис. У такому середовищі співробітник має володіти розвиненими комунікативними навичками, вміти якісно виконувати службові обов'язки й водночас думати про власну кар'єрну траєкторію. Це потребує ґрунтовної підготовки особистості та цілеспрямованого формування людських і лідерських якостей. Відповідні знання, уміння та компетентності мають формуватися ще під час здобуття професійної освіти. Отже, постає нагальна потреба в ефективній системі педагогічного виховання майбутніх поліцейських в закладах освіти МВС України, здатній забезпечити їх успішну соціально-професійну адаптацію та готовність до служби.

Слід відзначити, що в науковій літературі існують різні позиції щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції. Розглянемо деякі та сформулюємо власну позицію з даної проблематики.

На переконання В. О. Тюріної, для успішного та дієвого виконання службових завдань доцільно вже на етапі професійної підготовки цілеспрямовано формувати в майбутніх поліцейських відповідальність як особистісну рису, що слугуватиме підґрунтям їхньої лідерської компетентності. Дослідниця підкреслює, що одним із перспективних інструментів роботи з курсантами є тренінгові заняття, спрямовані на розвиток і закріплення лідерських умінь [33, с. 217].

Тренінгові завдання моделюють ситуації невизначеності, конкуренції та браку часу. У такому контексті учасники на власному досвіді бачать: лідерство здобуває той, хто першим пропонує реалістичний план, заряджає ним команду, організовує роботу й діє відповідально. Відповідальна лідерська поведінка виявляється у вмінні послідовно рухатися до мети попри тиск, опір, перешкоди й суперництво. Така видима незламність дає сигнал іншим: ініціатор не відступить і бере на себе відповідальність за результат навіть за несприятливого розвитку подій. Коли за високої невизначеності поєднуються ініціативність, готовність до зваженого ризику та відповідальність, зростають довіра групи до лідера й мотивація працювати на спільну ціль. Вправи, де потрібно здобути та втримати

лідерську роль, допомагають усвідомити: основа лідерства – не посада чи зовнішні атрибути, а продемонстрована ефективність у критичній, непевній ситуації, здатність забезпечити результат і професійно розв’язувати проблеми. Саме такі умови вимагають на всіх рівнях організації ініціативи, відповідальності, нестандартного мислення та рішучості [38, с. 329].

Часто майбутні поліцейські мають розпливчате уявлення про сутність лідерства та про те, як організовувати групи під різні завдання. Водночас, розуміючи, що лідерські якості не є універсальними для всіх і формуються індивідуально в складному, суб’єктивному процесі, слід визнати: їхнє цілеспрямоване виховання є нагальною потребою. Цей процес має розпочинатися вже в закладах освіти системи МВС України.

У зв’язку з цим, слід погодитись з думкою В. О. Тюріної, що у закладах вищої освіти доцільно спеціально створювати сприятливі умови для прояву лідерських якостей, якщо вони не суперечать колективним. До того ж пізнавально-професійна діяльність позитивно впливає на розвиток лідерських якостей. У такій ситуації викладачі навчальних закладів МВС України мають виступати в ролі «координаторів», і це допоможе майбутнім працівникам поліції розвивати лідерські якості. Крім того, розвиток лідерських якостей пов’язаний з будівництвом внутрішньо-групової взаємодії курсантів, у якій визначаються соціальні ролі, кожен курсант займає певну позицію, хтось претендує на роль лідера. Такі умови є оптимальними для розвитку лідерських якостей. Розвиток лідерської компетентності у майбутніх працівників поліції передбачає формування і розвиток різних якостей особистості, серед яких вирізняється прагнення успіху, бажання досягти поставленої мети [34, с. 92].

В свою чергу Н. А. Штанько стверджує, що Оптимальне поєднання «дієвість × застосовність» для розвитку лідерських якостей безпосередньо на робочому місці дають індивідуально орієнтовані формати: саморозвиток, самонавчання та цілеспрямована психологічна підтримка (у т. ч. індивідуальні бесіди/консультації). Водночас активні методи – тренінги, ділові ігри, моделювання управлінських ситуацій – залишаються найрезультативнішими з

погляду впливу, але поступаються попереднім за простотою інтеграції в повсякденну практику підрозділів. Найкращі результати дають комплексні програми, що поєднують групові та індивідуальні психолого-педагогічні технології: професійно-психологічні тренінги, індивідуальний управлінський коучинг у межах психологічного супроводу діяльності поліцейського, а також інструменти, які стимулюють саморозвиток керівника. З позиції дослідниці, реалізація психолого-педагогічної моделі розвитку лідерських якостей повинна відбуватися на всіх етапах професійної траєкторії: у закладах вищої освіти МВС (під час базової професійно-психологічної підготовки), у програмах управлінського навчання для фахівців із вищою освітою, у процесі підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки, а також під час навчальних зборів, стажувань і безпосередньо в ході оперативно-службової діяльності в органах внутрішніх справ [37, с. 169].

В свою чергу Н.А. Штанько розроблено та теоретично обґрунтовано педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх працівників органів Національної поліції під час підготовки у вищих закладах освіти. А саме:

1) мотиваційно-ціннісне спрямування майбутнього працівника поліції на виконання успішної управлінської діяльності за допомогою актуалізації позитивного досвіду досягнень та почуття успіху в спеціально змодельованих ситуаціях;

2) засвоєння системи інтегрованих та практичних знань про феномен лідерства;

3) допомога в освоєнні управлінської діяльності методом лідерства;

4) застосування технологій, спрямованих на формування у майбутніх працівників поліції прикладних лідерських умінь;

5) формування знань, умінь та навичок, спрямованих на розвиток лідерської компетентності на основі тренінгових вправ [36, с. 100].

Застосування вказаних педагогічних умов формування лідерських якостей у майбутніх працівників поліції передбачає проведення навчальних лекцій, семінарів-дискусій і практичних занять тренінгового типу. Методичне

забезпечення реалізації педагогічних умов передбачає використання таких методів як: тренінгові вправи, моделювання ситуацій, мозковий штурм, рефлексивний аналіз, коучінг, ділові і рольові ігри, імітаційні вправи, дискусії, майдмеппінг.

Під час формування та розвитку лідерських якостей майбутнім працівникам поліції зазвичай пропонується до опанування матеріал, що відповідає контексту їхньої майбутньої професійної діяльності. В якості прикладу можна взяти розроблені Американською асоціацією виховання основні модулі, які доцільно використовувати для розвитку лідерства, зокрема:

- 1) осмислення лідерства (визначення лідерства, якості та характеристики ефективних лідерів, стилі лідерства);
- 2) комунікація та вплив (активне слухання, невербальна комунікація, якісна передача власної думки, адаптація власного стилю);
- 3) мотивація та збереження персоналу (розуміння сьогодення працівників, управління крізь покоління, створення навколишнього середовища);
- 4) керування змінами (розуміння природи змін, уміння правильно реагувати на зміни, використання стратегії для управління змінами, подолання опору до змін);
- 5) робота з конфліктами (визначення симптомів і причин конфлікту, профілактика конфліктів);
- 6) коучинг (відмінність коучингу від консультування, бар'єри для коучингу, розуміння процесу коучингу, характеристики ефективних коучерів, помилки в коучингу);
- 7) проведення ефективних нарад (своєчасність та відповідність плану наради, розуміння групових процесів, уміння проводити відеоконференції);
- 8) розвиток персоналу (адаптація нових співробітників, менторство, навчання, планування кар'єри) [14, с. 21].

Крім того, важливою умовою формування лідерських якостей у майбутніх працівників поліції є включення до навчальних планів ЗВО вибіркової дисципліни «Лідерство та командна робота», яка дозволить майбутнім працівникам поліції

отримати знання про сутність лідерства та основні стилі управління, сформувати необхідні для успішної роботи в команді компетенції, відпрацювати навички спілкування з людьми у різних ситуаціях, у тому числі в конфліктних, тощо. При цьому, під час розробки курсу особливу увагу слід приділити вибору форм навчання. Компетенції лідерства, командної роботи та комунікації не можуть бути сформовані лекційними заняттями, необхідне їх постійне тренування, яке здійснюється на практичних заняттях. У процесі тренінгів та ігор майбутні працівники поліції навчаються працювати у групі, не компанією розрізнених індивідів, а єдиним колективом. Тренінгові вправи успішно справляються зі створенням атмосфери групової взаємодопомоги та підтримки, народжують почуття причетності, вимагають прийняття тактичних і стратегічних рішень, які роблять зримими соціометричні зв'язки в команді, можуть продемонструвати нагальні проблеми лідерів [29, с. 72].

Отже, формування та розвиток лідерських якостей у працівників поліції є критично важливим для забезпечення ефективності та успішності їхніх функцій на службі громадськості. На основі проведеного аналізу наукової літератури з досліджуваної проблематики, сформуємо власні рекомендації щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції:

1. Посилення комунікаційних навичок. Оскільки професійна комунікація є ключовою для лідерства, то працівники поліції повинні вміти чітко та ефективно спілкуватися як серед колег, так і з громадянами. Заняття з комунікаційних навичок та переговорів можуть бути корисними для розвитку цих вмінь.

2. Тренінги з управління стресом. Управління стресом є важливою частиною роботи органів поліції. Лідери повинні вміти ефективно керувати стресовими ситуаціями та навчити цьому своїх підлеглих.

3. Розвиток навичок прийняття рішень. Навички прийняття рішень грають ключову роль у роботі поліцейських. Лідерам слід навчатися ефективно аналізувати ситуації та приймати обґрунтовані рішення. Важливо надавати можливості працівникам поліції брати участь у прийнятті рішень на різних рівнях управління, щоб стимулювати їхню активність та відповідальність.

4. Саморозвиток та підвищення кваліфікації. Мається на увазі забезпечення можливостей для саморозвитку та навчання, що сприяє становленню лідерських якостей. Працівники поліції повинні мати доступ до тренінгів, семінарів та програм професійного розвитку. Співробітники поліції зобов'язані безперервно підвищувати свою кваліфікацію та професійну майстерність як за допомогою традиційних методів навчання, так і з використанням нових методик та технологій. Один із головних методів самовдосконалення для співробітника поліції – це робота над своїми особистісними якостями, самотивація та посилення своїх лідерських якостей.

5. Формування командної співпраці. Працівники поліції повинні сприяти створенню атмосфери співпраці та взаємодопомоги в команді. Розробка командних навичок допомагаю формуванню лідерських властивостей.

6. Стимулювання відповідальності. Відчуття відповідальності за свої дії та за долю громадян є важливим аспектом лідерства для поліцейських. Пропагування відповідального підходу до роботи для працівників поліції є вкрай необхідним.

7. Формування етичних стандартів поведінки. Працівниками поліції слід приділяти увагу формуванню високих етичних правил групової та особистої поведінки, що є невід'ємною частиною лідерського стилю. Співробітники поліції повинні мати високу громадянськість, культуру поведінки, працьовитість, поважати права та свободи людини, поважати загальнодемократичні та загальнолюдські цінності. Тільки ті працівники поліції, хто мають необхідні особистісні якості, здатні показати високу результативність у виконанні своїх прав та обов'язків і стати лідером в колективі.

Практичне здійснення цих рекомендацій сприятиме формуванню та розвитку лідерських якостей у працівників поліції, що, в свою чергу, позитивно позначиться на їхній роботі та взаємодії з суспільством. Також це дозволить поліцейським працівникам досягти високих результатів у службовій діяльності та побудувати свою кар'єру.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного магістерського дослідження в роботі сформульовані найбільш суттєві результати та положення досліджуваної проблеми, наведено теоретичні, прикладні та практичні узагальнення, а також пропозиції щодо покращення розвитку лідерських якостей працівників поліції. Зроблено наступні висновки.

Тренінгові завдання моделюють невизначеність, конкуренцію й дефіцит часу. Учасники переконуються: лідером стає той, хто першим пропонує життєздатний план, заряджає ним команду, організовує роботу й бере відповідальність. Послідовність попри тиск і перешкоди сигналізує готовність довести справу до результату. Поєднання ініціативи, зваженого ризику та відповідальності підвищує довіру й мотивацію групи. Лідерство визначається не статусом, а ефективною поведінкою в кризі – здатністю показати результат і компетентно розв'язувати проблеми. Таким умовам потрібні ініціативність, відповідальність, креативність і рішучість на всіх рівнях.

З метою вивчення психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції було організоване та проведене відповідне емпіричне описове дослідження, яке складалося з наступних етапів: підготовчого, психодіагностичного, аналітичного та заключного (рекомендаційного). Експериментальною базою дослідження стало Головне управління Національної поліції в Одеській області. В дослідженні лідерських якостей особистості взяли участь 50 працівників поліції. Методика емпіричного дослідження включала себе систему, як теоретичних, так й практичних методів.

Проведений аналіз результатів емпіричного дослідження психологічних характеристик лідерських якостей працівників поліції дозволив виявити наступні тенденції:

1. Діагностування за методикою Є. Жарікова та Є. Крушельницького показало, що більша частина опитаних працівників поліції (42%) мають середній рівень вираженості лідерських якостей. Низька ступінь вираженості лідерських

властивостей відзначається у 30% працівників поліції. В свою чергу, високий показник вираженості лідерських здібностей спостерігається у 18% респондентів. Лідерів, які схильні до диктату, в опитаній групі працівників поліції всього 10%.

2. 16PP-опитувальник Р. Кеттела допоміг виявити індивідуально-психологічні особливості працівників поліції, визначити психологічну своєрідність основних підструктур їх характеру та темпераменту. Опитування показало, що високий рівень лідерства у відносинах характерний для 34% працівників поліції (ці особи наполегливі, незалежні та достатньо самовпевнені). Низький рівень лідерства виявлений у 20% працівників поліції (такі особи покірні, залежні та невпевнені у своїх силах).

3. Анкетування методикою Т. Елерса показало, що 30% працівників поліції характеризуються низьким рівнем мотивації до успіху. При цьому 42% опитаних представників поліцейської діяльності мають середній рівень мотивації до успіху. Помірно високий рівень мотивації до успіху у досліджуваній вибірці мають 16% респондентів. Ці дані свідчать про те, що хоча працівників поліції й мають установку на успіх, перемогу та уникнення невдач, вона не яскраво виражена та має середній ступінь прояву.

4. За методикою КОС-2 виявлено, що для більшості поліцейських працівників керівного складу характерним є середній, високий та дуже високий рівень розвитку комунікативних та організаторських нахилів. В свою чергу для поліцейських підлеглих більш прийнятним є середній рівень вираженості комунікативних та організаторських якостей.

5. Порівняльний аналіз профілів керівного складу та підлеглих свідчить про наявність розбіжностей за комунікативними й організаторськими схильностями: у керівників частіше виявляються високі/дуже високі рівні відповідних якостей, тоді як у підлеглих переважають середні значення. Це вказує на доцільність диференційованих програм розвитку (для керівників — поглиблення стратегічної комунікації і лідерства в кризі; для підлеглих — нарощення організаторської ініціативи та взаємодії у змінах).

6. Отримані дані підтверджують функціональний зв'язок між компонентами

лідерства: більш розвинені комунікативні та організаторські схильності супроводжуються вищими показниками мотивації до успіху та виразнішими лідерськими диспозиціями у міжособистісних відносинах. Практично це означає, що тренінги комунікації й командної взаємодії доцільно інтегрувати з модулями саморегуляції, роботи зі стресом і прийняття рішень під тиском часу.

7. На рівні організації доцільно запровадити безперервний цикл розвитку лідерства: первинний скринінг під час добору/просування; щорічне повторне оцінювання ключових показників (комунікація, самоконтроль, стресостійкість, домінантність/ініціативність); таргетовані навчальні інтервенції; підсумкова оцінка ефекту (зміни у показниках якості служби, скарг/подяк, узгодженості роботи підрозділів).

8. Для підвищення прикладної цінності результатів запропоновано проєкт програми розвитку лідерських якостей: базові модулі – емоційна саморегуляція, прийняття рішень у невизначеності, комунікація з громадою; модулі підвищеного рівня – стратегічне лідерство у кризових подіях, командне керівництво, after-action review; супровід – наставництво та коучингові.

В роботі розроблено комплекс рекомендацій щодо формування та розвитку лідерських якостей у працівників поліції. Основними із них є такі: психолого-педагогічна підготовка; посилення комунікаційних навичок; участь у тренінгах з лідерської компетентності; розвиток вміння ефективного прийняття рішень; постійне підвищення кваліфікації; формування командної співпраці; стимулювання відповідальності; дотримання етичних норм поведінки тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. Ю. Формування лідерських якостей молоді як необхідна умова розвитку держави. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 14. С. 850-868.
2. Александров Ю. В. Особливості Я-концепції патрульних поліцейських залежно від стажу роботи. *Габітус*. 2020. Вип. 20. С. 62-68.
3. Андреева С. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей студентів. *Вища освіта сьогодні*. 2014. №1. С. 22-26.
4. Артамонова Є. В. Формування лідерських якостей особистості. *Теорія та практика сучасної науки*. 2018. №5. С. 92-98.
5. Безлущка О. П. Лідерські якості офіцера: теоретичний аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 14(1). С. 28-32.
6. Безпалько С. В., Шатрава С. О., Кріцак І. В. Особливості підготовки правоохоронних кадрів із лав курсантсько-студентського середовища: лідерські якості та харизма молоді. *Підготовка правоохоронців в системі МВС України в умовах воєнного стану: зб. наук. пр.* (м. Харків, 26 трав. 2022 р.). Харків : ХНУВС, 2022. С. 288-290.
7. Беспарточна О. І., Скребкова К. С. Принципи формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. *Education and pedagogical sciences*. 2021. № 3. С. 13-24.
8. Біда О. А., Орос І. І., Чичук А. П. Формування лідерських якостей як важливого фактору успішності професійної діяльності фахівців. *Наукові записки Центрально-українського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка*. 2021. Вип. 196. С. 10-14.
9. Бугайчук К. Л. Лідер як новий тип керівника в системі Національної поліції України. *Legal practice in EU countries and Ukraine at the modern stage: International scientific and practical conference* (Arad, 25–26 January 2019). Arad: Baltija Publishing, 2019. P. 301-304.
10. Вагіна О. В., Барко В. І. Психологічна характеристика професійної діяльності

- керівників територіальних підрозділів (відділів). *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 1 (59). С. 44-54.
- 11.Вітченко А. О. Розвиток лідерських якостей майбутніх військових магістрів з використанням кейс-технології. *Наука і оборона*. 2018. № 4. С. 43-48.
 - 12.Голярдик Н. А., Дика Л. Л. Психолого-педагогічні основи формування лідерських якостей у курсантів (студентів). *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2018. № 1. С. 86-99.
 - 13.Ємельянов В. М., Штиршов О. М., Верба С. М. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 10. С. 1059-1091.
 - 14.Зарічанський О. В., Голуб О. І. Психологічні аспекти формування лідерських якостей у професійній підготовці майбутніх офіцерів-лідерів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2021. Вип. 3. С. 19-22.
 15. Корнута Л.М. Психологія командної роботи в період кризи. *Європейські орієнтири розвитку України: нові виміри у воєнний час : у 2 т. : матер. Міжнар.наук.-практ. конф. (Одеса, 16 травня 2025 р.) / за заг. ред. С.В. Ківалова. Одеса : Фенікс, 2025. Т. 2. С. 420 – 422. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29966> ; DOI: 10.32837/11300.29968*
 - 16.Качан М. В. Лідерські якості майбутнього офіцера та готовність до професійної діяльності в контексті використання інноваційних методів освіти. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2019. Вип. 67. С. 90-96.
 - 17.Кожушко Л. Ф., Пахаренко О. В. Лідерські якості особистості та умови їх формування: історико-педагогічний аспект. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2021. Вип. 4. С. 26-35.
 - 18.Корнута Л.М. Осадча Л.Ю. Особливості психології міжособового спілкування державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного*

- університету. Серія : Психологія. 2025. № 3. С. 112–115. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/issue/view/21> <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.20>
19. Коцун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С. Психодіагностика лідерських якостей військовослужбовців: методичний посібник. Київ: ТОВ «7БЦ», 2023. 171 с.
 20. Кравченко І. С. Основи управління в Національній поліції. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 212 с.
 21. Лебедик Л. В., Стрельников В. Ю. Формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів Національної гвардії України. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. № 3. С. 35-42.
 22. Луценко Б. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх офіцерів-командирів Національної гвардії України. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 31(3). С. 305-309.
 23. Макарова О. П., Червоний, П. Д. Формування лідерських якостей поліцейського на етапі фахової підготовки. *Габітус*. 2022. Вип. 44. С. 248-251.
 24. Олексюк О. Є. Лідерські риси та якості як складові структури особистості лідера. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2017. № 4. С. 372-380.
 25. Остапович В. П. Правові та психологічні основи менеджменту персоналу Національної поліції України: автореф. дис... докт. юрид. наук: 19.00.06. Харків: Харківський національний університет внутрішніх справ, 2020. 22 с.
 26. Пономаренко Я. С. Комплексне дослідження лідерських здібностей працівників поліції в контексті їх особистісно-професійної здійсненності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 100-105.
 27. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 року № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19> (дата звернення: 18.12.2023 р.).
 28. Ребрина А. А. Розвиток лідерських якостей керівного персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3(1). С. 64-68.
 29. Романова Л. Л. Формування лідерських якостей у студентів ВНЗ. *Гуманітарні*

- науки. 2023. Вип. 102. С. 70-73.
30. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Гура Т. І. Оперативність прийняття управлінських рішень в системі лідерських якостей лідера. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2021. № 1. С. 70-79.
 31. Семенишин М. О., Швець Д. В., Кісіль З. Р. Параметри якості вищої освіти офіцерів Національної поліції за умов імперативу людиномірних сенсів (теорія і практика). Монографія. Одеса: ОДУВС, 2023. 440 с.
 32. Туриніна О. Л. Методологія та методи психологічного дослідження: навчально-методичний посібник. Київ: Видавничий дім Персонал, 2018. 206 с.
 33. Тюріна В. О. Відповідальність як фактор формування лідерської компетентності курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова*. 2019. Вип. 72(2). С. 214-218.
 34. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20(3). С. 90-92.
 35. Шевченко В. С. Управлінський лідер: особисті якості та їх ефективність. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 53-59.
 36. Штанько Н. А. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх поліцейських у закладах вищої освіти МВС України. *Актуальні питання психологічного забезпечення діяльності закладів вищої освіти МВС України та Національної поліції України*. 2019. №1. С. 98-101.
 37. Штанько Н. А. Психолого-педагогічна модель розвитку лідерських якостей керівників органів внутрішніх справ у процесі професійно-психологічної підготовки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 6(1). С. 165-169.
 38. Штанько Н. А. Тренінг як метод підготовки керівників-лідерів органів національної поліції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 1. С. 327-332.

- 39.Шулдик А. В., Шулдик Г. О. Діагностика та формування лідерських якостей у здобувачів вищої освіти. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2021. Вип. 4. С. 229-239.
- 40.Якобчук В. П., Войтенко А. Б., Мороз Д. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 2. С. 82-87.
- 41.Business Communication and Report Writing. Handbook URL: https://www.fasset.org.za/downloads/Business_Communication_and_Report_Writing_Handbook.pdf
- 42.Kornuta L.M. Public administration in the field of provision of administrative services to foreigners and stateless persons. Public administration under modern conditions : concept, features, challenges : Collective monograph. Riga : Izdevniecība «Baltija Publishing», 2020. P. 176–193.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Методика «Діагностика лідерських здібностей»
(Є. Жаріков, Є. Крушельницький)**

Інструкція. «Вам буде запропоновано 50 запитань, на які необхідно дати відповідь «так» (А) або «ні» (Б), зробивши позначку «+» у відповідній графі реєстраційного бланка. Середнього значення у відповідях не передбачено. Не гайте часу на роздумування. Найбільш природною є та відповідь, яка першою приходить в голову. Якщо маєте сумніви стосовно варіанту відповіді, все ж таки зробіть позначку на користь тієї альтернативної відповіді, до якої Ви більше схильаетесь».

Реєстраційний бланк

П.І.Б. _____
 Дата обстеження _____
 Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)
 Посада (підрозділ) _____
 Звання _____

№ питання	Варіанти відповіді		№ питання	Варіанти відповіді	
	А	Б		А	Б
1			26		
2			27		
3			28		
4			29		
5			30		
6			31		
7			32		
8			33		
9			34		
10			35		
11			36		
12			37		
13			38		
14			39		
15			40		
16			41		
17			42		
18			43		
19			44		
20			45		
21			46		
22			47		
23			48		
24			49		
25			50		

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?
 - а) так;
 - б) ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?
 - а) так;
 - б) ні.
3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?
 - а) так;
 - б) ні.
4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?
 - а) так;
 - б) ні.
5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?
 - а) так;
 - б) ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?
 - а) так;
 - б) ні.
7. Чи погоджуєтесь Ви із твердженням: «Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?»
 - а) так;
 - б) ні.
8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?
 - а) так;
 - б) ні.
9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?
 - а) так;
 - б) ні.
10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?
 - а) так;
 - б) ні.
11. Чи стараєтесь Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?
 - а) так;
 - б) ні.
12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження?
 - а) так;
 - б) ні.
13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?
 - а) так;
 - б) ні.
14. Чи розгублюєтесь Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?
 - а) так;
 - б) ні.
15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?
 - а) так;

- б) ні.
16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:
- будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;
 - візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з двох думок Вам ближче?
- справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;
 - справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?
- з покладливими людьми;
 - з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи намагаєтесь Ви уникати гострих дискусій?
- так;
 - ні.
20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?
- так;
 - ні.
21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?
- так;
 - ні.
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?
- надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;
 - просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті». Чи справедливе воно?
- так;
 - ні.
24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?
- так;
 - ні.
25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?
- так;
 - ні.
26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?
- найкомпетентніша людина;
 - той, у кого самий сильний характер.
27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?
- так;
 - ні.
28. Чи поважаєте Ви дисципліну?
- так;
 - ні.
29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?
- тому, який все вирішує сам;
 - тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.
30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?
- колегіальний;

- б) авторитарний.
31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?
- а) так;
б) ні.
32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?
- а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;
б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.
33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?
- а) промовчите;
б) будете захищати свою думку.
34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтесь?
- а) так;
б) ні.
35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?
- а) так;
б) ні.
36. Чому б Ви віддали перевагу?
- а) працювати під керівництвом хорошої людини;
б) працювати самостійно, без керівників.
37. Як Ви відноситеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один із подружжя?»
- а) згоден;
б) не згоден.
38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?
- а) так;
б) ні.
39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?
- а) так;
б) ні.
40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?
- а) опускаєте руки;
б) з'являється велике бажання їх подолати.
41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?
- а) так;
б) ні.
42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?
- а) так;
б) ні.
43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?
- а) введу потрібні зміни негайно;
б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.
44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?
- а) так;
б) ні.
45. Чи згодні Ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?»
- а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити що- небудь видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

а) потужну і урочисту;

б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі с поважними і відомими людьми?

а) так;

б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш вольових, ніж Ви?

а) так;

б) ні.

Ключ

1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою «ключа» до опитувальника.

За кожную відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку - 0 балів.

Інтерпретація результатів:

– 0-25 балів - якості лідера виражені слабо;

– 26-35 балів - якості лідера виражені помірно;

– 36-40 балів - лідерські якості виражені сильно;

– 41 і більше балів - людина як лідер схильна до диктату.

Додаток Б

Опитувальник Р. Кеттела (16PF)

Текст опитувальника містить 3 «буферних» запитання і по 20-26 запитань до кожного з вимірюваних факторів. Інструкція пропонує обстежуваному занести в реєстраційний бланк один з варіантів відповіді на запитання: «так», «ні», «не знаю», при цьому його попереджають, щоб відповідей «не знаю» було якомога менше. Підраховані сирі бали за допомогою таблиці стандартизації переводяться в стандартні бали (стени) десятибальної шкали з мінімальним значенням 0, максимальним - 10 і середнім - 5,5 стенив. Стандартна шкала відображає нормальний розподіл сирих оцінок у популяції: стени 5 і 6 охоплюють по половині середньоквадратичного відхилення вгору і вниз від середнього, тобто основну частину популяції, а максимальні значення стенив відповідають 2,5 середньоквадратичного відхилення вище і нижче середнього. Отже, стени 5 і 6 слід вважати середньою мірою прояву вимірюваної якості, 4 і 7 - дещо відхиленими від середнього рівня, відповідно нижче та вище, 2, 3 та 8, 9 - значно відхиленими, а 1 та 10 - крайніми випадками. Отримана оцінка визначає позицію даної особистості у виборці стандартизації.

Таким чином, кожний фактор має двополюсну структуру; високі («+») і низькі («-») оцінки за фактором характеризують певні особистісні риси, притаманні обстежуваному. Слід підкреслити, що «позитивний» і «негативний» полюси шкали відображають лише кількісну оцінку (високі чи низькі значення стенив) і не несуть моральної або патопсихологічної оцінки. Характеристики «+» і «-» слід сприймати не крізь призму моральних оцінок, а як граничне вираження психологічних тенденцій. Ці характеристики набувають конкретності тільки з урахуванням враження, яке справляє обстежуваний, і відомостей про нього (тобто завжди з корекцією).

Інструкція: «Опитувальник містить висловлювання, які допоможуть зрозуміти деякі властивості Вашої особистості, Ваші погляди та інтереси. Вам пропонується визначити своє ставлення до кожного з наведених висловлювань, обравши один із трьох варіантів відповідей: а, б чи в. Занесіть свою відповідь до реєстраційного бланка, зробивши позначку у відповідному квадраті відповідного номера запитання. Наприклад, якщо, відповідаючи на запитання 1, Ви обрали відповідь а, то поставте хрестик у лівому квадраті поряд з номером 1, якщо Ваша відповідь б - позначка у середньому квадраті, а якщо Ви обрали в - хрестик у правому квадраті.

Намагайтеся відповідати щиро і якомога точніше виражати своє власне ставлення. Відповідаючи, дотримуйтесь декількох простих правил:

1. Оцінюючи себе, уявіть типову, найчастішу для Вас ситуацію, яка відповідає змісту запитання. Виходячи з цього, давайте відповідь. Можливо, деякі висловлювання Вам буде важко віднести до себе, у такому разі давайте найімовірнішу передбачувану відповідь. Не витрачайте багато часу на роздуми. Вся робота повинна бути закінчена приблизно за 35-40 хвилин.

2. Пам'ятайте, що не існує «правильних» чи «неправильних», «гарних» чи «поганих» думок відносно запропонованих життєвих міркувань. Всі люди різні і мають право на власну думку. Тому відповідайте вільно, не намагайтеся справити приємне враження своїми відповідями, вони повинні відображати лише притаманні Вам особливості поведінки.

3. Краще не вдаватися до середніх, невизначених відповідей, як то: «не знаю», «не впевнений», «дещо середнє» тощо, бо вони не несуть інформації про Вашу особистість. Давайте такі відповіді лише у крайніх випадках, коли Ви дійсно не можете визначитися.

4. Не пропускайте нічого, відповідайте обов'язково на всі запитання підряд. Перевіряйте себе, щоб Ваші позначки у реєстраційному бланку точно відповідали номерам запитань.

На початку роботи запишіть відомості про себе у призначених для цього рядках у верхній частині реєстраційного бланка: Ваше прізвище, ім'я та інші дані.

Регістраційний бланк

П.І.Б. _____
 Дата обстеження _____
 Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)
 Посада (підрозділ) _____
 Звання _____

Фактор	A	B	C	E	F	G	H	I	L	M	N	O	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄
1	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
2	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
3	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
4	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
5	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
6	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
7	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
8	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
9	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
10	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
11	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
12	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
13	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
14	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
15	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
16	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
17	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
18	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
19	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
20	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
21	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
22	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
23	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
24	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в
25	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в	а б в

Текст опитувальника

1. Я добре зрозумів інструкцію цього опитувальника:
 а) так; б) не впевнений;

2. Я згоден щиро відповідати на питання:
а) так; б) не впевнений;
3. Я хотів би мати дачу:
а) у пожвавленому дачному селищі;
б) вибрав би дещо середнє;
в) у лісі, віддаленому від людської оселі.
4. Я можу знайти у себе досить сил, життєвими труднощами:
а) завжди; б) досить часто;
5. При виді диких тварин мені стає дещо не по собі, навіть коли вони надійно зачинені у клітках:
а) вірно; б) не впевнений; в) невірно.
6. Я утримуюсь від критики людей і їх поглядів:
а) переважно; б) інколи; в) ні.
7. Я роблю людям різкі, критичні зауваження, якщо мені здається, що вони цього заслуговують:
а) переважно; б) інколи; в) ніколи.
8. Мені більш подобається класична, ніж естрадна музика:
а) вірно; б) не впевнений; в) невірно.
9. Якщо б я побачив двох сусідських дітей, які б'ються:
а) я дав би їм можливість самим з'ясувати свої стосунки;
б) не знаю, що б я зробив;
в) я постарався б розібратися у їхній суперечці.
10. На зборах і у компаніях:
а) я легко виходжу вперед;
б) вірно дещо середнє;
в) я волію триматися осторонь.
11. По-моєму, цікавіше бути:
а) інженером-конструктором;
б) не знаю чому віддати перевагу;
в) драматургом.
12. На вулиці я скоріше зупинюся, щоб подивитися, як працює художник, ніж буду спостерігати за вуличною сваркою:
а) так, це вірно; б) не впевнений; в) ні, не вірно.
13. Звичайно я спокійно переносю самовдоволених людей, навіть коли вони вихваляються чи іншим способом показують, що вони високої думки про себе:
а) так; б) дещо середнє; в) ні.
14. Якщо людина каже неправду, я майже завжди можу побачити це за виразом її обличчя:
а) так; б) скоріше щось середнє; в) ні.
15. Я вважаю, що найнуднішу повсякденну роботу завжди потрібно доводити до кінця, навіть коли здається, що в цьому немає необхідності:
а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.
16. Я хотів би взятися за роботу:
а) на якій можна заробити багато грошей, навіть якщо заробітки не постійні;
б) не знаю;
в) з постійним, середнім за розміром окладом.
17. Я говорю про свої почуття:
а) тільки у випадку необхідності;
б) вірно щось середнє;
в) охоче, коли випадає така можливість.
18. Іноді на мене находить почуття раптового страху чи невизначеного неспокою, сам не знаю від чого:
а) так; б) дещо середнє; в) ні.
19. Коли мене несправедливо критикують за те, у чому я не винен:

- а) ніякого почуття вини у мене не виникає;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) я все ж відчуваю себе трохи винним.
20. На роботі у мене буває більше непорозумінь з людьми, які:
- а) відмовляються застосовувати сучасні методи роботи;
 - б) не знаю, що вибрати;
 - в) намагаюсь щось змінити в роботі, яка і так іде нормально.
21. Приймаючи рішення, я керуюсь більше:
- а) серцем; б) щось середнє; в) розумом.
22. Люди були б щасливіші, коли б вони більше часу проводили у товаристві своїх друзів:
- а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.
23. Плануючи майбутнє, я часто розраховую на успіх:
- а) так; б) важко відповісти; в) ні.
24. Розмовляючи, я схильний:
- а) висловлювати свої думки відразу, як тільки вони приходять у голову;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) спочатку добре зібратися з думками.
25. Навіть якщо я чимось досить розлючений, я заспокоююсь дуже швидко:
- а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.
26. При однакових робочому дні і зарплатні я бажав би працювати:
- а) столяром чи кухарем;
 - б) не знаю, що вибрати;
 - в) офіціантом у хорошому ресторані.
27. У мене було:
- а) дуже мало виборних посад;
 - б) декілька;
 - в) багато виборних посад.
28. «Лопата» так відноситься до «копати», як «ніж» до:
- а) гострий; б) різати; в) точити.
29. Інколи якась нав'язлива думка не дає мені заснути:
- а) вірно; б) не впевнений; в) невірно.
30. У своєму житті я, як правило, досягаю тієї мети, яку поставив перед собою:
- а) так, вірно; б) не впевнений; в) невірно.
31. Застарілий закон повинен бути змінений:
- а) тільки після ґрунтового обговорення;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) негайно.
32. Мені робиться не по собі, якщо справа від мене вимагає швидких дій, які в деякій мірі впливають на інших людей:
- а) вірно; б) щось середнє; в) невірно.
33. Більшість знайомих вважають мене веселим співрозмовником:
- а) так; б) не впевнений; в) невірно.
34. Коли я бачу неприємних, неохайних людей:
- а) це мене не хвилює;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) вони викликають у мене неприязнь і огиду.
35. Я трохи розгублююсь, зненацька опинившись у центрі уваги:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
36. Я завжди радий приєднатися до великої компанії, наприклад, зустрітися увечері з друзями, піти на танці, взяти участь у цікавому громадському заході:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
37. У школі я надавав перевагу:

- а) урокам музики (співам);
 - б) важко сказати;
 - в) заняттям в майстернях, ручній праці.
38. Якщо мене призначають відповідальним за щось, я наполягаю на тому, щоб мої розпорядження суворо виконувались, інакше я відмовляюсь від доручення:
- а) так; б) інколи; в) ні.
39. Важливіше, щоб батьки:
- а) сприяли тонкому розвитку почуттів у своїх дітей;
 - б) вибирали середню лінію між а) і в);
 - в) вчили дітей керувати своїми почуттями.
40. Беручи участь у колективній роботі, я хотів би:
- а) постаратися внести покращання в організаційній роботі;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) вести записи і стежити за тим, щоб виконувалися правила.
41. Час від часу я відчуваю потребу зайнятися чим-небудь, що вимагає значних фізичних зусиль:
- а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.
42. Я хотів би спілкуватися з людьми ввічливими і делікатними, ніж з грубими і відвертими:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
43. Коли мене критикують на людях, це мене надзвичайно пригнічує:
- а) так; б) щось середнє; в) невірно.
44. Якщо мене викликає до себе начальник, то я:
- а) використовую цей випадок, щоб попросити те, що мені потрібно;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) хвилююсь, що зробив щось не так.
45. Я вважаю, що люди повинні дуже серйозно подумати, перш ніж відмовлятися від досвіду минулих століть:
- а) так; б) не впевнений; в) ні.
46. Читаючи текст, я завжди добре усвідомлюю прихований намір автора переконати мене в чомусь:
- а) так; б) не впевнений; в) ні.
47. Коли я навчався у 7-11 класах, я брав участь у спортивному житті школи:
- а) досить часто;
 - б) від випадку до випадку;
 - в) рідко.
48. Я підтримую вдома зразковий порядок і майже завжди знаю, де що лежить:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
49. Коли я думаю про те, що відбудеться протягом дня, я нерідко відчуваю занепокоєння:
- а) так; б) щось середнє; в) невірно.
50. Якщо мені доводиться довго сидіти на зборах, не розмовляючи і не рухаючись, я ніколи не відчуваю потреби малювати чи вовтузитися на стільці:
- а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.
51. Якби мені довелося вибирати, я хотів би бути:
- а) лісником;
 - б) важко вибрати;
 - в) учителем старших класів.
52. До дня народження, до свят:
- а) я люблю робити подарунки;
 - б) важко відповісти;
 - в) вважаю, що купівля подарунків - дещо неприємний обов'язок.
53. «Стомлений» так відноситься до «роботи», як «гордий» до:
- а) усмішка; б) успіх; в) щасливий.

54. Яке з цих слів не підходить до двох інших:

- а) свічка; б) місяць; в) лампа.

55. Мої друзі:

- а) мене не підводили;
б) зрідка підводили;
в) підводили досить часто.

56. У мене є такі якості, завдяки яким я перевершую інших людей:

- а) так; б) не впевнений; в) ні.

57. Коли я засмучений, я всіляко намагаюсь приховати свої почуття від інших:

- а) так; б) скоріше, щось середнє; в) ні

58. Я хотів би ходити в кіно чи інші місця розваги:

- а) частіше одного разу на тиждень;
б) раз на тиждень (як більшість);
в) рідше одного разу на тиждень (рідше, ніж більшість).

59. Я вважаю, що особиста свобода у поведінці важливіша ніж гарні манери і дотримання правил етикету:

- а) так; б) не впевнений; в) ні.

60. У присутності людей більш значних за мене (старших за мене, чи з більшим досвідом, чи більш високим положенням), я схильний триматися скромно:

- а) так; б) дещо середнє; в) ні.

61. Мені важко розповідати щось великій групі людей чи виступати перед великою аудиторією:

- а) так; б) щось середнє; в) ні.

62. Я добре орієнтуюся у незнайомій місцевості, легко можу сказати, де північ, південь, захід, схід:

- а) так; б) щось середнє; в) ні.

63. Якщо б хтось розізлився на мене:

- а) я б постарався його заспокоїти;
б) не знаю, що б я зробив;
в) це викликало б у мене роздратування.

64. Коли я читаю статтю, яку вважаю несправедливою, я скоріше схильний забути про це, ніж з обуренням відповісти авторові:

- а) так, це вірно; б) не впевнений; в) ні, це невірно.

65. В моїй пам'яті не затримуються надовго неістотні дрібниці, наприклад, назви вулиць, магазинів:

- а) так; б) важко сказати; в) ні.

66. Мені могла б подобатися професія ветеринара, який лікує і оперує тварин:

- а) так; б) важко сказати; в) ні.

67. Я їм з насолодою і не завжди ретельно турбуюся про свої манери, як це роблять інші люди:

- а) так, це вірно; б) не впевнений; в) ні, це невірно.

68. Бувають періоди, коли мені ні з ким не хочеться зустрічатися:

- а) дуже рідко; б) середнє між а) і в); в) досить часто.

69. Інколи мені говорять, що мій голос і вигляд надто часто видають моє хвилювання:

- а) так; б) щось середнє; в) ні.

70. Коли я був підлітком і моя думка не співпадала з батьківською, я найчастіше:

- а) залишався при своїй думці;
б) середнє між а) і в);
в) поступався, визнаючи їх авторитет.

71. Мені хотілося б працювати в окремій кімнаті, а не разом з колегами:

- а) так; б) не впевнений; в) ні.

72. Я волів би жити тихо, так, як мені подобається, ніж бути об'єктом захоплення завдяки моєму успіху:

- а) так; б) щось середнє; в) ні.

73. У багатьох відношеннях я вважаю себе цілком зрілою людиною:
а) вірно; б) не впевнений; в) ні.
74. Критика у тій формі, у якій її подають люди, скоріше вибиває мене з колії, ніж допомагає:
а) часто; б) зрідка; в) ніколи.
75. Я завжди здатний суворо контролювати прояви своїх почуттів:
а) так; б) щось середнє; в) ні.
76. Якщо я зробив би корисний винахід, я хотів би:
а) працювати над ним в лабораторії далі;
б) важко вибрати;
в) потурбуватися про його практичне застосування.
77. «Подив» так відноситься до «надзвичайний», як «страх» до:
а) небезпечний; б) неспокійний; в) жакхливий.
78. Який з наступних дробів не підходить до двох інших:
а) $3/7$; б) $3/9$; в) $3/11$.
79. Мені здається, що багато хто з людей не помічає чи уникає мене, хоч я не знаю, чому:
а) вірно; б) не впевнений; в) невірно.
80. Люди ставляться до мене менш доброзичливо, ніж я цього заслуговую своїм добрим до них ставленням:
а) дуже часто; б) інколи; в) ніколи.
81. Вживання нецензурних виразів мені завжди неприємне (навіть якщо при цьому немає осіб іншої статі):
а) так; б) середнє між а) і в); в) ні.
82. У мене, безумовно, менше друзів, ніж у більшості людей:
а) так; б) не знаю; в) ні.
83. Дуже не люблю бути там, де нема з ким поговорити:
а) вірно; б) не впевнений; в) невірно.
84. Люди називають мене легковажним, хоч і вважають приємною людиною:
а) так; б) не знаю; в) ні.
85. У різних ситуаціях у товаристві я відчуваю хвилювання, подібне на те, яке відчуває людина перед виходом на сцену:
а) досить часто; б) зрідка; в) майже ніколи.
86. Знаходячись у невеликій групі людей, я радше тримаюся осторонь і надаю можливість говорити іншим:
а) так; б) не впевнений; в) ні.
87. Мені більше подобається читати:
а) реалістичне зображення військових і політичних конфліктів;
б) не знаю, що вибрати;
в) роман, який збуджує уяву, почуття.
88. Коли мною намагаються командувати, я навмисне роблю все навпаки:
а) так; б) щось середнє; в) ні.
89. Якщо начальство і члени сім'ї в чомусь мені докоряють, то, як правило, тільки за діло:
а) вірно; б) щось середнє; в) невірно.
90. Мені не подобається манера деяких людей безцеремонно розглядати людину в магазині чи на вулиці:
а) вірно; б) щось середнє; в) невірно.
91. Під час тривалої подорожі я волів би:
а) читати що-небудь складне, але цікаве;
б) не знаю, що вибрав би;
в) проводити час, розмовляючи із супутниками.
92. У жартах про смерть немає нічого такого поганого, що виходило б за межі доброго смаку:
а) так, згоден; б) щось середнє; в) ні, не згоден.
93. Якщо мої знайомі погано поведуться зі мною і не приховують свої неприємності:

- а) це ніскільки мене не пригнічує;
 - б) щось середнє;
 - в) я занепадаю духом.
94. Мені стає не по собі, коли мені говорять компліменти чи розхвалюють в обличчя:
- а) вірно; б) щось середнє; в) ні.
95. Я надав би перевагу роботі:
- а) з чітко визначеним і постійним заробітком;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) з більш високим заробітком, який би залежав від моїх зусиль і продуктивності.
96. Мені легше вирішити важке питання чи проблему:
- а) якщо я обговорюю їх з іншими;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) якщо я обмірковую їх наодинці.
97. Я охоче беру участь у громадському житті, у роботі різних комісій:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
98. Виконуючи якусь роботу, я не заспокоююсь, доки не будуть враховані навіть незначні деталі:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
99. Іноді зовсім незначні перешкоди дуже сильно дратують мене:
- а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.
100. Я сплю міцно, ніколи не розмовляю уві сні:
- а) так; б) щось середнє; в) ні.
101. Якщо б я працював у сфері обслуговування, мені було б цікаво:
- а) розмовляти із замовниками, клієнтами;
 - б) важко вибрати;
 - в) проводити рахунки та займатися іншою документацією.
102. «Розмір» відноситься до «довжини» так, як «нечесний» до:
- а) в'язниці; б) грішний; в) крадій.
103. «АБ» так відноситься до «ГВ», як «СР» до:
- а) ПО; б) ОП; в) ТУ.
104. Коли люди поводяться необачно і безрозсудно:
- а) я ставлюся до цього спокійно;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) відчуваю до них презирство.
105. Коли я слухаю музику, а поруч голосно розмовляють:
- а) це мені не заважає, я можу зосередитись;
 - б) щось середнє;
 - в) це псує мені все задоволення і злить мене.
106. Думаю, що про мене правильно сказати, що я:
- а) ввічливий і спокійний;
 - б) вірно щось середнє;
 - в) енергійний і настирливий.
107. Я вважаю, що:
- а) жити слід за принципом «спочатку діло - потім розваги»;
 - б) щось середнє між а) і в);
 - в) жити слід весело, особливо не турбуючись про завтрашній день.
108. Краще бути обережним і чекати малого, ніж заздалегідь радіти, у глибині душі наперед насолоджуватися успіхом:
- а) згоден; б) щось середнє; в) ні.
109. Якщо я замислююся про можливі труднощі у своїй роботі:
- а) я намагаюсь заздалегідь скласти план, як їх подолати;
 - б) щось середнє;

в) думаю, що справлюся з ними, коли з'являться.

110. Я легко при звичаююсь до будь-якого товариства:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

111. Коли потрібно трохи дипломатії і уміння переконати людей у чому-небудь, переважно звертаються до мене:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

112. Мені було б цікаво:

а) консультувати молодих людей, допомагати їм у виборі роботи;

б) важко відповісти;

в) працювати інженером.

113. Якщо я абсолютно впевнений, що людина діє несправедливо чи егоїстично, я заявляю їй про це, навіть якщо це загрожує мені деякими неприємностями:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

114. Інколи я жартома роблю яке-небудь пустотливе зауваження тільки для того, щоб здивувати людей і подивитися, що вони на це скажуть:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

115. Я із задоволенням працював би в газеті оглядачем театральних постановок, концертів і т.п.:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

116. Інколи я сумніваюся, чи насправді люди, з якими я розмовляю, цікавляться тим, що я кажу:

а) так; б) дещо середнє; в) ні.

117. Якщо мені хтось говорить таке, що, як мені відомо, не відповідає дійсності, я скоріше подумаю:

а) «він - брехун»;

б) вірно щось середнє;

в) «очевидно, його неправильно інформували».

118. Передчуття, що мене чекає якесь покарання, навіть якщо я не зробив нічого поганого, виникає у мене:

а) часто; б) інколи; в) рідко.

119. Думка, що хвороби викликаються психічними причинами в такій же мірі, як і фізичними, значно перебільшена:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

120. Урочистість і ґрунтовність повинні обов'язково зберігатися в будь-якій важливій державній церемонії:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

121. Мені неприємно, якщо люди вважають, що я надто невитриманий і ігнорую правила пристойності:

а) дуже; б) трохи; в) зовсім не турбує.

122. Працюючи над чимось, я волів би робити це:

а) у колективі; б) не знаю, що б вибрав; в) самостійно.

123. Бувають періоди, коли важко утриматися від почуття жалю до самого себе:

а) часто; б) інколи; в) рідко.

124. Люди досить швидко виводять мене з себе:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

125. Я завжди можу без особливих труднощів позбутися старих звичок і не повертатися до них більше:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

126. При однаковому заробітку я волів би бути:

а) адвокатом; б) важко вибрати; в) штурманом чи пілотом.

127. «Краще» відноситься до «найгірший», як «повільніше» до:

а) швидкий; б) найкращий; в) найшвидший.

128. Яке з наступних сполучень знаків повинне продовжити цей ряд: ХООООХХОООХХХ?

а) ОХХХ; б) ООХХ; в) ХООО.

129. Коли приходить час для здійснення того, що я заздалегідь планував і чекав, я інколи почуваю себе не в змозі це зробити:

а) згоден; б) щось середнє; в) не згоден.

130. Звичайно я можу зосереджено працювати, не звертаючи уваги на те, що люди навколо дуже шумлять:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

131. Буває, що я говорю незнайомим людям про речі, які здаються мені важливими, незалежно від того, питають мене про це, чи ні:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

132. Я проводжу багато часу, розмовляючи з друзями про ті приємні події, які ми разом переживали колись:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

133. Я отримую задоволення від здійснення ризикованих вчинків тільки задля забави:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

134. Мене дратує вид неприбраної квартири:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

135. Я вважаю себе дуже товариською (відвертою) людиною:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

136. У спілкуванні з людьми:

а) я не намагаюся стримувати почуття;

б) щось середнє;

в) я приховую свої почуття.

137. Я люблю музику:

а) легку, жваву, веселу;

б) вірно щось середнє;

в) емоційно насичену, сентиментальну.

138. Мене більш захоплює краса вірша, ніж краса і досконалість зброї:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

139. Якщо моє вдале зауваження залишилось непоміченим:

а) я не повторюю його;

б) важко відповісти;

в) повторюю своє зауваження знову.

140. Мені сподобалася б робота фотокореспондента:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

141. Для мене важливіше:

а) зберегти хороші відносини з людьми;

б) вірно щось середнє;

в) вільно виражати свої почуття і думки.

142. У туристичній подорожі я хотів би дотримуватися програми, складеної спеціалістами, ніж самому планувати свій маршрут:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

143. Про мене справедливо думають, що я наполеглива і працююча людина, проте успіхів досягаю рідко:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

144. Якщо люди зловживають моїм добрим ставленням до них, я не ображаюся і швидко забуваю про це:

а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.

145. Якщо у групі спалахнула палка суперечка:

а) мені було б цікаво, хто вийде переможцем;

б) вірно щось середнє;

в) я б дуже хотів, щоб усе закінчилося миром.

146. Я волію планувати свої справи сам, без стороннього втручання і чужих порад:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

147. Інколи почуття заздрощів впливають на мої вчинки:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

148. Я твердо переконаний, що начальник може бути не завжди правий, але він завжди має право настояти на своєму:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

149. Я починаю нервувати, коли задумуюся про все, що мене чекає:

а) так; б) інколи; в) ні.

150. Якщо я беру участь у якій-небудь грі, а оточуючі голосно висловлюють свої міркування, мене це не виводить із рівноваги:

а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.

151. Мені здається, цікавіше бути:

а) художником;

б) не знаю, що вибрати;

в) директором театру чи студії.

152. Яке з наступних слів не підходить до двох інших:

а) який-небудь; б) декілька; в) більша частина.

153. «Полум'я» відноситься до «жар», як «троянда» до:

а) колючка; б) червоні пелюстки; в) запах.

154. У мене бувають такі тривожні сни, що я прокидаюся:

а) часто; б) зрідка; в) практично ніколи.

155. Навіть якщо багато обставин не сприяють успіхові якого-небудь починання, я завжди вважаю, що варто ризикувати:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

156. Мені подобаються ситуації, у яких я мимоволі опиняюся в ролі керівника, тому що краще за всіх знаю, що повинен робити колектив:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

157. Я волів би одягатися краще скромно, так як усі, ніж яскраво і оригінально:

а) згоден; б) щось середнє; в) ні.

158. Вечір, проведений за улюбленим заняттям, приваблює мене більше, ніж весела вечірка:

а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.

159. Часом я нехтую добрими порадами людей, хоча і знаю, що не повинен би цього робити:

а) інколи; б) дуже рідко; в) ніколи.

160. Приймаючи рішення, я вважаю для себе обов'язковим враховувати основні норми поведінки: «що таке добре і що таке погано».

а) так; б) щось середнє; в) ні.

161. Мені не подобається, коли люди дивляться, як я працюю:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

162. Не завжди можна здійснити що-небудь поступовими, помірними методами, інколи необхідно застосувати силу:

а) згоден; б) вірно щось середнє; в) не згоден.

163. В школі я надавав перевагу:

а) мовним дисциплінам;

б) важко відповісти;

в) предметам математичного циклу.

164. Інколи я засмучувався від того, що люди говорили про мене погано поза очі без усяких на те підстав:

а) так; б) важко відповісти; в) ні.

165. Розмови з людьми пересічними, пов'язаними умовностями і своїми звичками:

а) часто бувають дуже цікавими і змістовними;

б) вірно щось середнє;

в) дратують мене, оскільки розмова ведеться навколо дрібниць і їй не вистачає глибини.

166. Деякі речі викликають у мене такий гнів, що я волію взагалі про них не говорити:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

167. У вихованні важливіше:

а) оточити дитину теплом і піклуванням;

б) щось середнє;

в) виробити у дитини бажані навички і погляди.

168. Люди вважають мене спокійною, урівноваженою людиною, яка залишається незворушною за будь-яких обставин:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

169. Я вважаю, що наше суспільство, керуючись доцільністю, повинне створювати нові звичаї і відкидати старі звички і традиції:

а) так; б) вірно щось середнє; в) ні.

170. Вважаю, що у сучасному світі важливіше вирішити:

а) проблеми моралі;

б) вірно щось середнє;

в) питання практичного застосування наукових винаходів.

171. Я краще засвоюю матеріал:

а) читаючи добре написану книжку;

б) щось середнє;

в) беручи участь у колективному обговоренні.

172. Я волію діяти по-своєму замість того, щоб дотримуватися загальноприйнятих правил:

а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.

173. Перед тим, як висловити свою думку, я намагаюся почекати, поки не буду цілком впевнений у своїй правоті:

а) завжди; б) вірно щось середнє; в) рідко.

174. Інколи дрібниці нестерпно діють мені на нерви, хоча я й розумію, що це не варте уваги, пусте:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

175. Я не часто говорю під впливом моменту таке, про що пізніше приходиться жаліти:

а) згоден; б) не впевнений; в) не згоден.

176. Якби мене попросили організувати збирання грошей на подарунок кому-небудь чи взяти участь в організації ювілейного святкування:

а) я погодився б;

б) не знаю, що зробив би;

в) сказав би, що дуже зайнятий.

177. Яке з наступних слів не підходить до двох інших:

а) широкий; б) зигзагоподібний; в) прямий.

178. «Скоро» відноситься до «ніколи», як «близько» до:

а) ніде; б) далеко; в) десь.

179. Якщо допустив якийсь промах у товаристві, я досить швидко про це забуваю:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

180. Оточуючим відомо, що у мене багато різних ідей, і я майже завжди можу запропонувати якесь вирішення проблеми:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

181. Очевидно, для мене більш властивою є:

а) нервозність при зустрічі з несподіваним опором з боку інших людей;

б) не знаю, що вибрати;

в) терпимість до бажань (вимог) інших людей.

182. Мене вважають дуже екзальтованою людиною:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

183. Мені подобається робота різноманітна, пов'язана з частими перемінами і поїздками, навіть

якщо вона трохи небезпечна:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

184. Я людина дуже пунктуальна і завжди настоюю на тому, щоб усе виконувалось якомога точніше:

а) так; б) щось середнє; в) не згоден.

185. Мені дає задоволення робота, яка вимагає особливої сумлінності і витонченої майстерності:

а) так; б) щось середнє; в) ні.

186. Я належу до числа енергійних людей, які завжди чимось зайняті:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

187. Я сумлінно відповів на всі запитання і жодного не пропустив:

а) так; б) не впевнений; в) ні.

«Ключ»

Фактор А 2 бали: 3а, 26в, 27в, 51в, 52а, 76в, 101а, 126а, 151в, 176а.

Фактор В 1 бал: 28б, 53б, 54б, 77в, 78б, 102в, 103б, 127в, 128б, 152а, 153в, 177а, 178а.

Фактор С 2 бали: 4а, 5в, 29в, 30а, 55а, 79в, 80в, 104а, 105а, 129в, 130а, 154в, 179а.

Фактор Е 2 бали: 6в, 7а, 31в, 32в, 56а, 57в, 81в, 106в, 131а, 155а, 156а, 180а, 181а.

Фактор F 2 бали: 8в, 33а, 58а, 82в, 83а, 107в, 108в, 132а, 133а, 157в, 158в, 182а, 183а.

Фактор G 2 бали: 9в, 34в, 59в, 84в, 109а, 134а, 159в, 160а, 184а, 185а.

Фактор Н 2 бали: 10а, 35в, 36а, 60в, 61в, 85в, 86в, 110а, 111а, 135а, 136а, 161в, 186а.

Фактор I 2 бали: 11в, 12а, 37а, 62в, 87в, 112а, 137в, 138а, 162в, 163а.

Фактор L 2 бали: 13в, 38а, 63в, 64в, 88а, 89в, 113а, 114а, 139в, 164а.

Фактор М 2 бали: 14в, 15в, 39а, 40а, 65а, 90в, 91а, 115а, 116а, 140а, 141в, 165в, 166в.

Фактор N 2 бали: 16в, 17а, 41в, 42а, 66в, 67в, 92в, 117а, 142а, 167а.

Фактор О 2 бали: 18а, 19в, 43а, 44в, 68в, 69а, 93в, 94а, 118а, 119а, 143а, 144в, 168в.

Фактор Q1 2 бали: 20а, 21в, 45в, 46а, 70а, 95в, 120в, 145а, 169а, 170в.

Фактор Q2 2 бали: 22в, 47а, 71а, 72а, 96в, 97в, 121в, 122в, 146а, 171а.

Фактор Q3 2 бали: 23в, 24в, 48а, 73а, 98а, 123в, 147в, 148а, 172в, 173а.

Фактор Q4 2 бали: 25в, 49а, 50а, 74а, 75в, 99а, 100в, 124а, 125в, 149а, 150в, 174а, 175в.

Таблиця стандартизації

№	Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	А	0-5	6	7	8-9	10	11-12	13-14	15	16-17	18-20
2	В	0-3	4	5	6-7	8	9	10	10	11	12-13
3	С	0-6	7	8-9	10-11	12-13	14-16	17-18	19-20	21	22-26
4	Е	0-5	6-7	8-9	10-11	12-14	15-16	17-18	19-20	21-22	23-26
5	F	0-3	4-5	6-7	8-10	11-13	14-15	16-17	18-19	21-22	23-26
6	G	0-4	5-6	7	8-9	10-11	12-13	14-15	16	17-18	19-20
7	Н	0-2	3-4	5-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19	20-21	22-26
8	I	0-4	5	6-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16	17-18	19-20
9	L	0-5	6	7	8-9	10	11-12	13-14	15	16	17-20
10	М	0-6	7-8	9-10	11	12-13	14-15	16-17	18	19	20-26
11	N	0-2	3-7	5	6-7	8	9-10	11	12-13	14-15	16-20
12	О	0-4	5-6	7	8-9	10-13	14-15	16-17	18-19	20-21	22-26
13	Q ₁	0-5	6-7	8	9-10	11-12	13-14	15-16	17	18	19-20
14	Q ₂	0-3	4-5	6	7-8	9-10	11-12	13-14	15	16-17	18-20
15	Q ₃	0-3	4-5	6	7-8	9-10	11-12	13	14	15-16	17-20
16	Q ₄	0-5	6-7	8-9	10-12	13-15	16-18	19-20	21-22	23-24	25-26

Обробка та інтерпретація результатів

Обробка результатів полягає у підрахунку первинних балів, які набрав респондент за кожним фактором. Кожна відповідь (крім відповідей на запитання, які відносяться до фактора В (інтелект) може отримати оцінку 2, 1 або 0 балів. Оцінка 2 бали надається за відповіді, що перераховані у «ключі». Оцінка 1 бал надається за всі відповіді «б», тобто за відповіді типу «не знаю», «не впевнений», «щось середнє» і т. і. Оцінка 0 балів присвоюється відповідям, які не співпадають із «ключем». Виняток становить фактор В (інтелект): оцінки відповідей за цим фактором можуть бути лише 1 або 0 балів, тобто правильна чи неправильна відповідь, адже запитання цього фактору треба розв'язати, як задачі. Отже, за збігання з «ключем» відповідь респондента на запитання фактору В одержує 1 бал.

Підраховані за «ключем» первинні оцінки респондента переводяться в стандартні оцінки за допомогою таблиці стандартизації. Верхній та нижній рядки таблиці містять стандартні оцінки, від 1 до 10, а середні рядки (№1-16) - первинні оцінки респондентів.

Оцінюються результати згідно зі шкалою:

8-10 стенів - високі оцінки;

7 стенів - оцінки вище середнього;

5-6 стенів - середній рівень прояву якості;

4 стена - оцінки нижче середнього;

1 -3 стена - низькі оцінки.

Високі і низькі оцінки не означають «добрі» і «погані», а тільки вказують на певні особистісні тенденції респондента.

Додаток В

Методика «Діагностика мотивації до успіху» (Т. Елерс)

Інструкція: «Вам буде запропоновано 41 твердження, які вимагають однозначних відповідей («так» або «ні»). У реєстраційному банку, у клітинці, відповідний номеру твердження, поставте знак «+» (так), якщо згодні, або «-» (ні), якщо не згодні. Відповідайте швидко, довго не замислюйтесь».

Реєстраційний бланк

П.І.Б. _____
 Дата обстеження _____
 Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)
 Посада (підрозділ) _____
 Звання _____

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41				

Стимульний матеріал

1. Коли є вибір між двома варіантами, його краще зробити швидше, ніж відкласти на певний час.
2. Я легко роздратовуюсь, коли помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я все «ставлю на карту».
4. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним із останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає справи, я втрачаю спокій.
6. У деякі дні мої успіхи нижче за середні.
7. По відношенню до себе я більш строгий, ніж по відношенню до інших.
8. Я більш доброзичливий, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домогся б успіху.
10. У процесі роботи я потребує невеликих пауз для відпочинку.
11. Старанність - це не основна моя риса.
12. Мої досягнення в праці не завжди однакові.
13. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, якою я зайнятий.
14. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
15. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
16. Перешкоди роблять мої рішення більш твердими.
17. У мене легко викликати честолюбство.
18. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
19. При виконанні роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.

21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
22. У житті мало речей більш важливих, ніж гроші.
23. Завжди, коли мені належить виконати важливе завдання, я ні про що інше не думаю.
24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.
25. У кінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.
26. Коли я налаштований на роботу, я роблю її краще й кваліфікованіше за інших.
27. Мені простіше й легше спілкуватися з людьми, які можуть завзято працювати.
28. Коли в мене немає справ, я відчуваю, що мені не по собі.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся робити це якомога краще.
31. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від моїх колег.
33. Безглуздо протидіяти волі керівника.
34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.
35. Коли щось не ладиться, я нетерплячий.
36. Я зазвичай звертаю мало уваги на свої досягнення.
37. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж роботи інших.
38. Багато чого, за що я берусь, я не доводжу до кінця.
39. Я заздрю людям, які не завантажені роботою.
40. Я не заздрю тим, хто прагне влади та становища.
41. Коли я впевнений, що стою на правильному шляху, для доказу своєї правоти я вдаюся аж до крайніх заходів.

«Ключ»

По 1 балу нараховується за відповіді «так» на такі питання:	2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41
По 1 балу нараховується за відповіді «ні» на такі питання:	6, 19, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39
Не враховуються відповіді на питання:	1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40

Інтерпретація результатів

- Від 1 до 10 балів - низька мотивація до успіху.
Від 11 до 16 балів - середній рівень мотивації.
Від 17 до 20 балів - помірно високий рівень мотивації.
Більше 21 балів - занадто високий рівень мотивації до успіху.

Результати досліджень показали, що люди, помірно й сильно орієнтовані на успіх, віддають перевагу середньому рівню ризику. Ті ж, хто боїться невдач, віддають перевагу малому або, навпаки, занадто великому рівню ризику. Чим вища мотивація людини до успіху - досягненню мети, тим нижча готовність до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на надію на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай скромніші, ніж при слабкій мотивації до успіху. До того ж людям, які мотивовані на успіх і мають великі надії на нього, властиво уникати високого ризику.

З тими, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше відбуваються нещасні випадки, ніж із тими, хто має високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), то це перешкоджає мотиву до успіху - досягненню мети.

Додаток Г

Методика «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей (КОС-2)»

Інструкція: «Вам потрібно відповісти на всі запитання опитувальника. Вільно висловлюйте свої думки з кожного запитання. Коли Ваша відповідь на запитання позитивна - у відповідній клітинці реєстраційного бланка поставте знак «+», якщо відповідь негативна - знак «-». Пам'ятайте, що правильних або неправильних відповідей немає».

Реєстраційний бланк

П.І.Б. _____
 Дата обстеження _____
 Вік _____ Стать: чол./жін. (підкреслити)
 Посада (підрозділ) _____
 Звання _____

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Текст опитувальника

1. Чи є у Вас прагнення до вивчення людей і встановлення знайомств із різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго Вас хвилює почуття образи, завданої Вам кимось із Ваших товаришів?
4. Чи завжди Вам важко орієнтуватись у критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими Ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи справді Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або якимось іншим заняттям, аніж із людьми?
8. Коли виникають певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші Вас за віком?
10. Чи залюбки Ви придумуєте й організовуєте зі своїми товаришами різні ігри й розваги?
11. Чи складно Вам включатись у нове для Вас товариство (колектив)?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам удається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви досягти того, щоб Ваші товариші діяли відповідно до Вашої думки?
15. Чи важко Ви освоюєтесь у новому колективі?
16. Чи правда, що у Вас не буває конфліктів із товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?

17. Чи прагнете Ви у зручному випадку познайомитись і поспілкуватися з новою людиною?
18. Чи часто, вирішуючи важливі справи, Ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратує Вас оточення, Вам хочеться побути на самоті?
20. Чи правда, що зазвичай Ви погано орієнтуєтесь у незнайомій для себе обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно перебувати серед людей?
22. Чи виникає у Вас роздратування, коли Вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте Ви труднощі, коли доводиться виявляти ініціативу, аби познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що Ви стомлюєтесь від частого спілкування з товаришами?
25. Чи залюбки Ви берете участь у колективних іграх?
26. Чи часто Ви виявляєте ініціативу у вирішенні питань, які стосуються інтересів Ваших товаришів?
27. Чи правда, що Ви почуваетесь невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи справді Ви рідко прагнете доведення своєї правоти?
29. Чи вважаєте Ви, що можете без особливих труднощів внести позитивний внесок в малознайоме товариство?
30. Чи берете Ви участь у громадській роботі?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи справді Ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не було відразу прийняте товаришами?
33. Чи відчуваєте Ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи залюбки Ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви не відчуваєте себе достатньо впевненим і спокійним, коли доводиться говорити будь-що великій групі людей?
36. Чи часто Ви запізнюєтесь на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи справді у Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви опиняєтесь у центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто Ви ніяковієте, відчуваючи незручність під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи справді Ви не дуже впевнено почуваетесь в оточенні великої групи своїх товаришів?

«Ключ»

Комунікативні схильності	Так (+): 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37
	Ні (-): 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Організаторські схильності	Так (+): 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38
	Ні (-): 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка та інтерпретація результатів

Визначаються рівні комунікативних і організаторських схильностей відповідно до набраних балів за цими параметрами. Максимальна кількість балів окремо за кожним параметром дорівнює 20. Бали за комунікативними і організаторськими схильностями підраховуються окремо за допомогою «ключа» для обробки даних КОС-2.

За кожну відповідь, яка збігається з ключем, надається один бал. Експериментально визначено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Приблизний розподіл балів за цими рівнями наведено нижче.

Розподіл балів за рівнями

Сума балів	1 - 4	5 - 8	9 - 12	13 - 16	17 - 20
Рівень	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Найвищий

Обстежувані, які отримали 1-4 бали, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей.

Ті, хто набрав 5-8 балів, мають комунікативні й організаторські схильності на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть спілкування, надають перевагу проводити час на самоті. У товаристві чи колективі почуваються скучно. Мають складності в установленні контактів із людьми. Не відстоюють своєї думки, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Для обстежуваних, які набрали 9-12 балів, характерний середній рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей. Вони прагнуть контакту з людьми, відстоюють свою думку, рішення, проте потенціал їхніх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша робота з формування й розвитку цих якостей особистості.

Оцінка 13-16 балів свідчить про високий рівень прояву комунікативних і організаторських схильностей у обстежених. Вони не почуваються розгубленими в новій обстановці, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло знайомих, допомагають близьким і друзям, виявляють ініціативу у спілкуванні, здатні приймати рішення у складних, нестандартних ситуаціях.

Найвищий рівень комунікативних і організаторських схильностей (17-20 балів) в обстежуваних свідчить про сформовану потребу в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються в складних ситуаціях. Невимушено поведуться в новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку і добиваються прийняття своїх рішень. Залюбки організовують різні заходи. Наполегливі і завзяті в діяльності.